

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL

LES DÉTERMINANTS DU SUCCÈS D'UN PROGRAMME D'ENTRAÎNEMENT
À LA TÂCHE IMPLANTÉ DANS UNE ENTREPRISE QUÉBÉCOISE

MÉMOIRE PRÉSENTÉ COMME EXIGENCE PARTIELLE DE LA
MAÎTRISE EN ADMINISTRATION DES AFFAIRES

PAR
CHANTAL DUBÉ

JUILLET 2010

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL
Service des bibliothèques

Avertissement

La diffusion de ce mémoire se fait dans le respect des droits de son auteur, qui a signé le formulaire *Autorisation de reproduire et de diffuser un travail de recherche de cycles supérieurs* (SDU-522 – Rév.01-2006). Cette autorisation stipule que «conformément à l'article 11 du Règlement no 8 des études de cycles supérieurs, [l'auteur] concède à l'Université du Québec à Montréal une licence non exclusive d'utilisation et de publication de la totalité ou d'une partie importante de [son] travail de recherche pour des fins pédagogiques et non commerciales. Plus précisément, [l'auteur] autorise l'Université du Québec à Montréal à reproduire, diffuser, prêter, distribuer ou vendre des copies de [son] travail de recherche à des fins non commerciales sur quelque support que ce soit, y compris l'Internet. Cette licence et cette autorisation n'entraînent pas une renonciation de [la] part [de l'auteur] à [ses] droits moraux ni à [ses] droits de propriété intellectuelle. Sauf entente contraire, [l'auteur] conserve la liberté de diffuser et de commercialiser ou non ce travail dont [il] possède un exemplaire.»

REMERCIEMENTS

Ce projet d'étude n'aurait pu être possible sans le support de personnes significatives qui ont contribué, chacune à leur manière, à l'aboutissement d'un projet qui avait été initié il y a plusieurs années et qui avait dû être mis sur la glace pour fonder ma petite famille.

Je tiens tout d'abord à remercier Madame Diane Berthelette, professeur au département d'organisation et ressources humaines de l'École des sciences de la gestion de l'Université du Québec à Montréal et Présidente-directrice générale du Centre de liaison sur l'intervention et la prévention psychosociales (CLIPP) pour son appui, son encadrement, pour ses précieux conseils, et surtout de la confiance qu'elle m'a toujours témoignée et ce, depuis le tout début de mes études. Il a été très stimulant et très enrichissant de côtoyer Madame Berthelette tout au long de la rédaction, je lui en suis très reconnaissante.

Je remercie également ma famille, du plus petit au plus grand, soit Laurent, Ariane et Georges, qui m'ont continuellement encouragée et qui, pendant deux longues années, ont bien voulu que je partage mon temps entre eux-mêmes et mon mémoire.

Un merci particulier aux actionnaires des Pros de la Photo, tout particulièrement à Monsieur Marc Sauvageau, qui m'a permis d'effectuer mon projet d'étude au sein de l'entreprise, qui m'a supportée, encouragée, et m'a permis de réaliser mon mémoire tout en travaillant.

Et finalement, je remercie Madame Dominique St-Pierre, une amie et une collègue de travail, pour ses encouragements, sa grande écoute, son soutien, la pertinence de ses commentaires et de sa collaboration tout au long de la rédaction.

TABLE DES MATIÈRES

REMERCIEMENTS	ii
LISTE DES FIGURES	vi
LISTE DES TABLEAUX	vii
RÉSUMÉ	viii
INTRODUCTION	1
Objectif de la recherche	1
Présentation de l'entreprise	2
Problématique de la recherche	3
Utilisation des résultats de la recherche	8
CHAPITRE I	
BILAN DES CONNAISSANCES	9
1.1 Introduction	9
1.2 Évolution de la formation en entreprise	10
1.3 Contexte de la loi favorisant le développement et la reconnaissance des compétences de la main-d'œuvre	12
1.4 La situation de la formation dans les entreprises au Québec	14
1.5 Les recommandations des experts	18
1.5.1 Les objectifs des programmes de formation.....	21
1.5.2 Les méthodes pédagogiques.....	23
1.5.3 Les ressources	28
1.5.4 Les résultats des études scientifiques.....	38
1.5.4.1 Les caractéristiques des formations en entreprise	38
1.5.4.2 Les déterminants de l'efficacité de la formation en entreprise	45
1.6 Conclusion	67

CHAPITRE II	
MODÈLE THÉORIQUE ET HYPOTHÈSES	70
2.1 Définitions de l'évaluation des programmes de formation	70
2.2 Modèles sur l'évaluation des programmes de formation	72
2.3 Le cadre conceptuel utilisé dans notre recherche	78
2.4 Formulation des hypothèses	85
CHAPITRE III	
PROGRAMME DE FORMATION DE L'ENTREPRISE	88
CHAPITRE IV	
MÉTHODOLOGIE	96
4.1 Introduction.....	96
4.2 Population à l'étude et échantillonnage	96
4.2 a) Présentation de l'entreprise	96
4.2 b) Méthode d'échantillonnage	97
4.3 Type de devis de recherche	98
4.4. Collecte de données	100
4.4 a) Présentation des variables	100
4.4 b) Le questionnaire et sa structure	102
4.4 c) Procédure de la collecte	104
• Présentation de la recherche aux directeurs et aux superviseurs	105
• Déroulement de la présentation du questionnaire aux participants	106
4.5 Analyse des données	109
CHAPITRE V	
RÉSULTATS	113
5.1 Résultats descriptifs	113
5.1.1 Caractéristiques sociodémographiques	113
5.1.2 Résultats relatifs aux variables indépendantes	114
5.1.3 Résultats relatifs à la variable dépendante	153
5.2 Résultats analytiques	181

CHAPITRE VI	
DISCUSSION	198
CONCLUSION	209
APPENDICE A	
QUESTIONNAIRE	211
APPENDICE B	
DIRECTIVES POUR COMPLÉTER LE QUESTIONNAIRE	219
APPENDICE C	
INFORMATION COLLIGÉE DE CHACUN DES SUJETS	221
APPENDICE D	
CARTE DE LOT	312
LISTE DES RÉFÉRENCES	315

LISTE DES FIGURES

Figure	Page
2.1 Le modèle théorique	77
5.1 Comparaison des résultats obtenus pour le degré d'application et la clarté de l'objectif	182
5.2 Comparaison des résultats obtenus pour le degré d'application et la perception de la pertinence	185
5.3 Comparaison des résultats obtenus pour le degré d'application et la perception de l'utilité	187
5.4 Comparaison des résultats obtenus pour le degré d'application et le support des collègues	190
5.5 Comparaison des résultats obtenus pour le degré d'application et le support du superviseur	192
5.6 Comparaison des résultats obtenus pour le degré d'application et la motivation	195

LISTE DES TABLEAUX

Tableau	Page
2.1 Les mesures de réalisation des quatre niveaux d'évaluation de Kirkpatrick	74
5.1 Résultats relatifs à la clarté de l'objectif	115
5.2 Résultats relatifs à la perception de l'utilité et de la pertinence	119
5.3 Résultats relatifs au support des collègues de travail	127
5.4 Résultats relatifs au support du superviseur	132
5.5 Résultats relatifs à la motivation	141
5.6 Résultats relatifs au degré d'application	154

RÉSUMÉ

Ce projet d'étude porte sur les déterminants du succès d'un programme d'entraînement à la tâche implanté dans une entreprise québécoise. Nous avons tenté d'expliquer la variation des effets du programme de formation d'« Entraînement à la tâche » auprès des apprenants. Les effets mesurés correspondaient au degré d'application des connaissances acquises et au niveau de performance lors de la réalisation des tâches qui leur étaient confiées. Nous nous sommes concentrés sur les caractéristiques de la formation, les caractéristiques du milieu du travail (contexte) et les caractéristiques de l'apprenant. L'objectif de cette étude est d'aider l'entreprise à déterminer s'il faut maintenir, modifier ou cesser ledit programme.

Ce projet se distingue des autres études parce qu'il évalue un programme de **formation interne** dans une **petite et moyenne entreprise (PME)**, alors que la majorité des études consultées ont évalué les effets de la **formation externe** sur l'application des connaissances dans les **grandes entreprises**.

Dans notre étude, nous avons émis quatre (4) hypothèses, toutes appuyées sur les résultats des différentes études recensées. Nous avons postulé que les quatre facteurs suivants étaient positivement associés à l'application des connaissances acquises durant la formation : 1) la clarté perçue des objectifs de formation, 2) le sentiment de pouvoir appliquer les connaissances, 3) la motivation de l'apprenant et 4) le support qu'il perçoit recevoir de son milieu de travail.

Nous avons analysé les données provenant d'un questionnaire qui a été rempli à deux reprises, par des employés nouvellement embauchés et des employés déjà en emploi, formés sur un nouveau poste, immédiatement après la formation (T1) et un mois après la formation (T2).

Une situation contextuelle principalement reliée à l'entreprise, soit une réduction de sa main-d'œuvre, a fait en sorte que nous avons dû réduire la taille de notre échantillon et de ce fait, changer notre méthodologie. Nous avons donc innové en interprétant de façon qualitative des données quantitatives. Nous avons mis au point une méthode par visualisation et de comparaison de données sous forme de tableau, ainsi qu'une méthode par scores permettant de calculer des indices à partir des résultats obtenus pour toutes les questions pertinentes à chacune des variables. À partir de ces données, nous avons obtenu des résultats descriptifs et des résultats analytiques.

Notre étude semble confirmer une seule de nos 4 hypothèses, soit celle de la présence d'une relation positive entre la motivation de l'apprenant et le degré d'application des connaissances acquises durant la formation. Aussi, nous avons pu observer que la seule variable de contrôle de notre modèle, soit le fait d'avoir déjà reçu une formation, pouvait être liée à la plupart de nos variables. Finalement, la mesure

répétée de la performance des sujets, à T1 et T2, nous a permis d'observer que les résultats des participants semblaient s'améliorer un mois après la formation. Nos observations permettent également de confirmer l'importance d'évaluer le degré d'application des connaissances au-delà des jours suivant une formation.

Malgré les limites méthodologiques de notre étude, nos résultats peuvent servir de piste de réflexion à toute entreprise voulant évaluer un programme d'entraînement à la tâche d'autant que peu d'études ont tenté de mettre nos hypothèses à l'épreuve. En effet, la plupart des études se sont plutôt concentrées sur l'efficacité des programmes de formation.

INTRODUCTION

Les programmes de formation peuvent prendre différentes formes telles que séminaire, symposium, congrès, *coaching*, ou entraînement à la tâche. Le principal objectif de ces pratiques est de permettre aux travailleurs de développer leurs compétences. La formation interne est privilégiée dans les petites entreprises alors que dans les grandes organisations on préfère des activités de formation qui sont offertes dans le cadre de colloques, congrès ou séminaires (Turcotte et al., 2003)

Le processus d'une action de formation peut être très complexe et plusieurs facteurs peuvent avoir un impact sur l'atteinte de ses objectifs. Pour n'en nommer que quelques-uns, notons les caractéristiques de l'entreprise, la taille, l'accessibilité aux ressources, la personnalité des formateurs et les caractéristiques des apprenants (Saint-Sauveur, 1988, Laflamme, 2002). Bien que plusieurs auteurs (Jouvenel et Masingue, 1994; Archambault, 1977, Saint-Sauveur, 1988, Laflamme, 2002) se soient penchés sur les différentes étapes du processus de formation en entreprise, à notre connaissance, il existe peu de recherches évaluatives qui permettent d'identifier les facteurs déterminants de l'implantation et de l'efficacité des programmes de formation interne dans les petites entreprises.

Objectif de la recherche

L'objectif de notre étude est d'expliquer la variation des effets de la formation sur le degré d'application et, par conséquent, sur les résultats reliés au programme d' «Entraînement à la tâche» de *Les Pros de la Photo*. Nous nous concentrerons principalement sur les caractéristiques de la formation, les caractéristiques du milieu

de travail (contexte) et les caractéristiques de l'apprenant. Ce sont les effets de la formation sur l'application des connaissances enseignées tant chez les employés nouvellement embauchés que chez les employés déjà en emploi, formés sur un nouveau poste de travail qui seront observés.

Au début de notre étude, nous avions prévu nous limiter à un seul poste de travail. Le nombre de participants ayant été inférieur à celui prévu, nous avons dû élargir nos critères d'inclusion pour porter notre étude sur tous les postes de travail concernés par la formation. Nous voulons, plus spécifiquement, identifier quelles sont les caractéristiques d'un programme de formation à l'interne, qui permettent aux employés, recevant une formation, d'appliquer les notions apprises en cours de formation et ce, de façon à pouvoir rencontrer l'objectif de la qualité, qui consiste à développer leurs compétences pour satisfaire les exigences relatives aux produits.

Le but ultime de notre recherche est d'aider l'entreprise à déterminer s'il faut maintenir, modifier ou cesser ledit programme.

Présentation de l'entreprise

Les Pros de la Photo est une petite et moyenne entreprise (PME) implantée au Québec depuis plus de 24 ans. Elle compte présentement 129 employés. À ses débuts, la principale activité de l'entreprise consistait à offrir aux pharmacies du Québec des services de finition photo et autres services connexes : agrandissements, réimpressions, laminages, etc.

L'arrivée de la technologie du numérique, au cours des dernières années, a amené l'entreprise à développer le marché des impressions de photos numériques. Pour ce faire, une interface photo transactionnelle a été conçue et des stations numériques ont été installées dans la plupart des pharmacies du Québec, afin

d'amener les consommateurs à imprimer leurs photos. De plus, l'entreprise a élargi son champ d'expertise en offrant des produits dérivés de la photo numérique tels que des livres photo, calendriers, tasses, etc.

Nous présenterons les caractéristiques de l'organisation plus en détail au point 4.2 a) du Chapitre IV de la Méthodologie.

Problématique de la recherche

Chez *Les Pros de la Photo*, le programme de formation interne « Entraînement à la tâche » est dispensé à tout nouvel employé embauché pour une période déterminée et à tout employé qui a obtenu un nouveau poste suite à un affichage interne. Ce programme, dans sa forme actuelle, est établi depuis 6 ans. En introduisant cette formation, l'entreprise a voulu s'assurer que les compétences de ses employés soient développées afin de répondre aux exigences relatives aux produits. La situation problématique découle d'une préoccupation des dirigeants de l'entreprise concernant l'efficacité du programme de formation.

Le but de notre étude consistera à expliquer la variation des effets du programme, c'est-à-dire à déterminer si les caractéristiques du programme permettent aux employés de développer leurs compétences et, ainsi, d'appliquer les connaissances acquises pendant la formation. Cette évaluation est importante en raison du taux de roulement élevé des apprenants et du nombre d'embauches à effectuer à chaque année, soit plus de 30 nouveaux employés.

L'analyse que nous effectuerons portera essentiellement sur le processus et la structure du programme de formation de *Les Pros de la Photo*. Il est à noter que cette approche se distingue de ce qui est souvent appliqué par plusieurs petites entreprises, c'est-à-dire la « formation sur le tas », qui est décrite comme une formation qui, par sa nature, n'est ni planifiée ni structurée et qui se fait surtout en observant un salarié expérimenté accomplir son travail.

À cette étape-ci, nous considérons important de décrire l'origine de la problématique reliée au programme de formation de l'entreprise. Avant septembre 2000, l'entreprise offrait à ses employés une formation communément appelée "formation sur le tas". Cette dernière était dispensée par un ou plusieurs compagnons de travail disponibles, il pouvait s'agir parfois d'un employé avec 3 mois de service au sein de l'entreprise. Il n'existait ni objectifs clairs ni description de tâches.

En septembre 2000, *Les Pros de la Photo* a implanté le système de qualité ISO 9002. Par ce système de qualité, des procédures de travail et de qualité ont été développées. Ainsi, les procédures de qualité ont été rédigées afin de maintenir et améliorer la qualité des produits et services conformément aux exigences du client. Également, des procédures de travail détaillées ont été écrites pour chaque poste. De ces procédures de travail, un formulaire a été élaboré. Utilisé comme outil de formation, celui-ci indique la description du poste, les objectifs, les résultats à atteindre, ainsi que la période de formation nécessaire pour qualifier l'employé dans ses nouvelles fonctions. L'utilisation de ce formulaire a permis d'identifier les éléments qui avaient été compris et intégrés. En outre, ce nouvel outil permet de faciliter l'apprentissage des employés, de mieux structurer le travail, limiter les erreurs et augmenter l'efficacité de la production.

L'organisation d'un programme de formation commençait donc à prendre forme dans l'entreprise. Des employés, occupant déjà le poste de travail, étaient désignés « accompagnateurs ». La formation pouvait varier de 2 à 20 jours consécutifs, selon le type de poste. La méthode et les outils d'enseignement étaient laissés à la discrétion de l'« accompagnateur ». Une fois la formation terminée, le superviseur complétait le formulaire *"Enregistrement de la formation en cours d'emploi et qualification"*.

Lorsque l'évaluation des résultats obtenus par la formation satisfaisait les exigences, le superviseur confirmait la qualification de l'employé. Si les exigences n'étaient pas rencontrées, une fin d'emploi était émise pour le nouvel employé. Finalement, un suivi était fait sur la formation et la performance de l'employé par le biais de l'évaluation de rendement qui était effectuée annuellement.

Les employés qui dispensaient la formation étaient, pour la plupart du temps, des employés permanents avec beaucoup d'ancienneté dans l'entreprise et qui avaient une très bonne connaissance du poste de travail. Dans certains services de la production, par manque de personnel d'expérience, il arrivait parfois que la formation soit donnée par des employés peu expérimentés. Cette situation problématique était due au fait que les employés plus expérimentés étaient moins disposés à vouloir donner de la formation parce qu'il s'agit d'un travail difficile qui demande trop d'énergie et de motivation, étant donné le grand nombre de nouveaux employés à former.

Les difficultés mentionnées plus haut ont suscité plusieurs questionnements quant à la qualité du programme de formation. Les objectifs de la formation sont-ils clairs et pertinents? Les formateurs et les apprenants sont-ils suffisamment encadrés pour donner ou recevoir de la formation? Les apprenants sont-ils assez supportés par leur milieu de travail? Les formateurs ont-ils les aptitudes personnelles nécessaires? Ont-ils une connaissance suffisante du poste de travail? Sont-ils en

mesure de faire un transfert efficace de leurs connaissances? Les formateurs ont-ils une motivation ou un intérêt suffisant pour donner de la formation? Finalement, l'objectif principal du programme de formation, soit celui de développer les compétences des employés de façon à fournir un produit de qualité, est-il atteint?

En octobre 2003, pour tenter d'augmenter la qualité du programme de formation, *Les Pros de la Photo* a modifié une partie de l'organisation de son programme. Tout d'abord, une formation sur mesure, intitulée "Instructeur efficace", organisée par un organisme formateur et d'une durée de 2 jours, a été conçue et mise en place. L'objectif général de cette formation vise à habilitier l'instructeur à entraîner de nouveaux apprenants aux compétences professionnelles requises par son organisation. Les objectifs spécifiques visent à : comprendre le rôle du formateur, identifier les facteurs d'apprentissage, préparer, encadrer un entraînement en étape, communiquer pour responsabiliser et orienter, accompagner les participants dans leur apprentissage, évaluer les apprentissages et élaborer son plan de développement et s'améliorer comme instructeur.

Les publications scientifiques (Becker, 1964, Fabre, 2000, O'Connell, 2001 et Turcotte et al. 2003) nous apprennent qu'il existe plusieurs pratiques de formation et plusieurs appellations pour la même formation. Ainsi, la formation interne est aussi qualifiée de formation spécifique ou informelle alors que la formation externe est aussi appelée formation générale ou formelle. D'une part, les experts dans le domaine de la formation en entreprise s'entendent, pour dire que toute action de formation, qu'elle soit interne ou externe, devrait tenir compte de plusieurs aspects reliés au contexte de l'entreprise; pour n'en nommer que quelques-uns: la taille, l'environnement, et les ressources humaines, financières et matérielles (Archambault, 1977, Saint-Sauveur, 1988, Laflamme, 2002). D'autre part, ces auteurs voient la formation comme un processus composé de plusieurs étapes, dans lesquelles sont définies les objectifs de la formation, les méthodes et le matériel pédagogique utilisé, la durée et le lieu et enfin, la dernière étape, souvent négligée,

le suivi post-formation. De plus, les études recensées indiquent que la formation dispensée à l'interne est utilisée dans une plus grande proportion que la formation externe. Ce sont les entreprises de petite taille qui utilisent le plus souvent ce type de formation, les grandes entreprises l'utilisant la moitié du temps (Lesemann et al. 2005 et Lapierre et al. 2005).

Par ailleurs, plusieurs études scientifiques (Tracey et Tews, 1995; Axtell et al., 1997; Cromwell et Kolb, 2004; Valada et al., 2007; Bouteiller et Cossette, 2007; Tennant, Boonkrong et Roberts, 2002) ont porté sur les déterminants de l'efficacité de la formation. Les chercheurs ont observé que les caractéristiques du milieu de travail (support des collègues et du superviseur), de la formation (la clarté des objectifs, la pertinence et l'utilité de la formation) et celles reliées à l'apprenant (la motivation) pouvaient avoir un effet sur le degré d'application des connaissances.

Parmi toute la littérature consultée, nous constatons que ce sont les effets d'une **formation externe** sur l'application des connaissances qui ont été évalués. En outre, les études ont été effectuées, pour la plupart, dans de **grandes entreprises**. Enfin, très peu d'études ont tenté de voir les effets de la formation à plus long terme. Dans cette optique, notre recherche permettra d'apporter une dimension différente puisque celle-ci portera sur l'évaluation d'un programme de **formation interne**, plus spécifiquement sur un programme d'entraînement à la tâche; elle sera effectuée dans une **petite et moyenne entreprise (PME)**, ce que peu de recherches ont fait jusqu'à présent et nous tenterons aussi d'identifier les effets de la formation sur l'application des connaissances à moyen terme soit un mois après la formation.

Utilisation des résultats de la recherche

Par cette étude, nous souhaitons obtenir des informations qui pourront être utiles aux dirigeants de l'entreprise, ainsi qu'aux formateurs. Grâce à ces informations, les différents acteurs pourront identifier les modifications qui pourraient être apportées dans le processus et la structure du programme de formation. Nous croyons aussi que les résultats pourraient être utiles comme piste de réflexion à toute PME ayant déjà un programme d'entraînement à la tâche ou ayant le désir d'implanter ce type de programme.

Dans le prochain chapitre, nous dresserons un bilan des connaissances scientifiques pertinentes à notre problématique de recherche. Ensuite, nous décrirons le programme de formation actuel de l'entreprise, puis nous poursuivrons en exposant notre cadre conceptuel ainsi que la méthodologie que nous avons utilisée pour évaluer le programme de formation. Nous présenterons nos résultats et terminerons avec la conclusion et la discussion.

CHAPITRE I

BILAN DES CONNAISSANCES

1.1 Introduction

La formation en entreprise trouve ses origines au début du 20^{ième} siècle. Les politiques économiques telles que le libre-échange et la mondialisation des marchés ont eu un impact important sur les entreprises d'aujourd'hui tant au niveau du travail que de la formation de la main-d'œuvre. Nous débuterons ce chapitre par un survol de l'évolution de la formation en entreprise. Nous poursuivrons en faisant un rappel du contexte dans lequel la loi favorisant le développement de la main-d'œuvre (Loi du 1%) a été instaurée. En tenant compte de ce qui précède, nous dresserons dans notre troisième section un portrait de la situation de la formation dans les entreprises au Québec. Ensuite, nous décrirons, à l'aide de documents normatifs recensés, ce que des experts recommandent lors de l'implantation d'un programme de formation en termes d'objectif, de disponibilité des ressources humaines, financières et matérielles (structure), ainsi que les méthodes pédagogiques (processus). Suivra une présentation des études empiriques qui nous ont permis d'identifier les caractéristiques des formations et les déterminants de l'efficacité de la formation en entreprise. Nous terminerons ce chapitre en présentant les résultats des études et les recommandations qui ont été émises.

1.2 Évolution de la formation en entreprise

Les premières écoles de formation professionnelle trouvent leur origine au début du 19^{ième} siècle. La première école de formation technique (Montreal Mechanic's Institute) a été créée à Montréal en 1845 par des entrepreneurs industriels privés anglophones. Cette école permettait aux ouvriers de recevoir une formation technique de base qui était directement reliée à leur travail (Landry et Mazalon, 1995).

L'industrialisation a été un facteur déterminant pour la formation de la main-d'œuvre. Bien qu'il y ait une forte pression de l'Église pour contrôler le secteur de l'éducation, un conseil des arts et manufactures est fondé en 1869 par P.J.O. Chauveau (Landry et Mazalon, 1995).. Cette corporation a comme objectif de dispenser une formation technique aux ouvriers.

C'est le début de la formation de la qualification professionnelle. Des cours sont octroyés le soir et les équipements sont fournis par les commissions scolaires, les municipalités ou les entreprises (Landry et Mazalon, 1995). Ce conseil des arts était financé par plusieurs sources, notamment le Gouvernement du Québec, les industries locales et les conseils municipaux. Par cette démarche, la corporation tente d'améliorer la productivité de ses entreprises et ainsi permettre au Québec d'être plus compétitif et concurrentiel (Landry et Mazalon, 1995). C'est dans ce contexte que la Loi de 1907 permettra aux premières écoles techniques de voir le jour et d'offrir aux travailleurs une formation beaucoup plus structurée et répondant aux besoins locaux de la main-d'œuvre. Une sélection des étudiants est effectuée, la formation donnée se déroule souvent le jour et est octroyée en alternance avec le travail.

Le taylorisme et le fordisme marquent également le début du 19^{ième} siècle, produisant de grands changements dans les milieux du travail. La formation est

orientée sur l'organisation du travail soit la production technique (geste, rythme, cadence) et la définition des tâches. La formation dispensée aux ouvriers se fait sur le tas ou par le compagnonnage. L'implication des travailleurs dans l'organisation du travail est apparue en réaction à l'approche du taylorisme, on parle alors du post-taylorisme. L'implication des travailleurs dans cette nouvelle forme de l'organisation du travail s'est traduite de différentes façons : la rotation des tâches, l'élargissement et l'enrichissement des tâches, les groupes semi-autonomes et les cercles de qualité.

Les périodes entre 1926 et 1959 sont empreintes de dualité de toutes sortes : dualité entre les paliers gouvernementaux (provincial et fédéral) pour prendre le contrôle de la formation de la main-d'œuvre, dualité entre les écoles privées et les écoles publiques, dualité entre la formation professionnelle initiale et la formation de la main-d'œuvre due à des visions différentes du système d'apprentissage. Plusieurs lois du travail sont aussi apparues : Loi du salaire minimum (1925), Loi d'extension des conventions collectives (1934) permettant d'établir des normes d'apprentissage et la Loi de l'aide à l'apprentissage et à la mise en valeur du capital humain (1945). Cette dernière aura permis la création de centres et de commissions d'apprentissage lesquelles dispenseront de la formation dans les milieux de travail (Landry et Mazalon, 1995).

La dualité entre les deux paliers gouvernementaux est toujours palpable si bien qu'en 1967, le gouvernement fédéral met en place le programme de formation de la main-d'œuvre du Canada alors que le gouvernement provincial crée en 1968-1969 le ministère du Travail et de la Main-d'œuvre. En 1982, le Programme national sur la formation est mis en place par le gouvernement fédéral afin de supporter le rôle de la formation en entreprise (Landry et Mazalon, 1995). Ce changement aura un impact important sur le financement des établissements d'enseignement, obligeant ces derniers à adapter leurs services en fonction des besoins des entreprises s'ils veulent bénéficier de financement. C'est pendant cette même année

que le gouvernement du Québec, suite au rapport émis par la Commission d'étude sur la formation des adultes, mettra en place le Projet d'éducation permanente (Gouvernement du Québec, 1984). Ce projet aura comme fonction d'établir des politiques de formation professionnelle et d'aide à l'emploi.

1.3 Contexte de la loi favorisant le développement et la reconnaissance des compétences de la main-d'œuvre

La mondialisation, la concurrence, les crises économiques, la turbulence des marchés et le visage changeant de la main-d'œuvre sont des facteurs qui ont contribué à atténuer la dualité entre les paliers gouvernementaux (fédéral et provincial) laissant place à une relation de partenariat. La politique sur le développement de la main-d'œuvre du Gouvernement du Québec tantôt appelé «Partenaires pour un Québec compétent et compétitif» (Gouvernement du Québec, 1991) aura comme effet de remplacer les Commissions de formation professionnelle (CFP) par la Société québécoise de développement de la main-d'œuvre (SQDM). Cette société composée de plusieurs partenaires du marché du travail (milieux patronaux, syndicaux, gouvernementaux, de l'éducation, etc.) avait comme mandat d'encourager la concertation entre les partenaires et d'ériger divers comités favorisant le développement de la main-d'œuvre. C'est à même cette Société qu'est née la Loi favorisant le développement de la formation professionnelle (Loi 90) qui a été adoptée en juin 1995 par le Gouvernement du Québec.

L'objectif de cette Loi est d'améliorer la qualification de la main-d'œuvre, en obligeant les entreprises ayant une masse salariale supérieure à 250 000\$ à investir 1% de leur masse salariale en formation dont le but était de favoriser l'emploi, l'adaptation et l'insertion en emploi. En janvier 2004, la Loi a été modifiée et seuls les employeurs ayant une masse salariale de plus de un million ont été assujettis à la Loi (Gouvernement du Québec, Rapport d'activité 2003-2004). Les employeurs qui ne se sont pas acquittés de leur obligation doivent verser le montant de l'écart

entre leurs dépenses de formation et le 1% de leur masse salariale au Fonds national de formation de la main-d'œuvre. Les sommes amassées sont utilisées à des fins de promotion et de soutien à des activités de formation. Les employeurs ayant investi plus du 1% de leur masse salariale peuvent reporter le montant excédentaire à l'année suivante.

En juin 2007, l'Assemblée nationale a adopté une nouvelle loi venant modifier la Loi favorisant le développement de la main-d'œuvre. Cette nouvelle loi appelée la « Loi favorisant le développement et la reconnaissance des compétences de la main-d'œuvre » a été mise en application en janvier 2008. Elle se distingue de l'ancienne loi en mettant l'accent sur le développement et la reconnaissance des compétences acquises en milieu de travail et sur l'amélioration de la productivité des entreprises. Les modifications apportées à la Loi du 1% permettront aux entreprises une plus grande flexibilité dans l'utilisation des méthodes de formation (apprentissage à l'externe et/ou à l'interne, l'apprentissage par démonstration, virtuel, simulation, etc.) et dans la certification des compétences acquises au travail. De plus, les modifications apportées aux règlements sur les dépenses de formation, les exemptions, les mutuelles de formation, l'agrément des formateurs, organismes et services de formation permettront de mieux supporter et outiller les employeurs dans leur démarche pour développer les compétences de leurs employés dans leur milieu de travail et augmenter la mobilité à l'interne. En somme, l'objectif de cette nouvelle loi demeure le même; toutefois il se distingue par une plus grande flexibilité quant au développement et la reconnaissance des compétences acquises en milieu de travail, par une plus grande flexibilité dans les méthodes de formation, dans les compétences acquises en milieu de travail et dans les règlements sur les dépenses de formation.

Longtemps la formation a été vue comme une dépense mais la nouvelle orientation qui a été donnée à la Loi permettra de changer la perception que se font les

entreprises de la formation, soit celle d'être vue comme un investissement plutôt qu'une dépense.

1.4 La situation de la formation dans les entreprises au Québec

Bien qu'à ses débuts la Loi ait été implantée par les entreprises avec quelques grincements de dents, le portrait qui est dressé par les différents rapports réalisés par le Ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale, dont nous ferons mention dans les pages suivantes, montre que de façon générale, il y a une augmentation constante de l'investissement dans la formation par les entreprises. Pour mesurer l'impact de la Loi, le Ministère a mandaté la Direction du soutien au développement de la main-d'œuvre et la Commission des Partenaires du marché du travail à produire annuellement un rapport d'activités et un bilan qualitatif sur la participation des employeurs. Des rapports quinquennaux pour la période 1995-2000 et 2000-2005 ont aussi été produits. C'est à partir de ces différents rapports que nous dressons un portrait succinct de la situation de la formation dans les entreprises au Québec.

Tout d'abord, les résultats du rapport quinquennal 1995-2000 sur la déclaration des employeurs à investir au moins 1% en dépense de formation, a démontré qu'il y a eu une augmentation de 2,6 points de pourcentage entre l'année 1998 et 2000. Toutefois, le rapport de 2000-2005 indique une augmentation plus faible entre les années 2000 et 2003 soit de 1,5 point de pourcentage. Les facteurs tels que le bogue de l'an 2000 et la formation accrue dans les emplois traditionnels seraient responsables de cette légère baisse de l'investissement dans la formation. Selon le rapport d'activités 2007-2008 du Fonds de Développement et de reconnaissance des compétences de la main-d'oeuvre, la situation de la formation en entreprise est stable depuis 2005 et 2006.

Plusieurs constats fort intéressants ont été relevés tant dans la littérature que dans les différents rapports réalisés par le Ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale. Ainsi, bien que les grandes entreprises consacrent un pourcentage plus élevé la formation que les petites et moyennes entreprises, ces dernières connaissent une évolution constante dans l'investissement de la formation alors que les grandes entreprises stagnent depuis l'année 2000.

Les données recensées de 2000 à 2003 indiquent en effet qu'il y a eu une augmentation de 2,1 points de pourcentage pour les petites entreprises; de 1,8 point de pourcentage pour les moyennes entreprises; et de 0,6 point de pourcentage pour les grandes entreprises (Rapport quinquennal 2000-2005).

Aussi, les résultats de l'enquête qui a été menée par le Ministère pour les entreprises assujetties en 2002 et l'étude menée par Turcotte, Léonard et Montmarquette en 2003 ont indiqué que lorsque l'analyse est effectuée pour l'ensemble des entreprises, ce sont les grandes entreprises qui financent le plus la formation pour le groupe des emplois professionnels et ce, sans distinction entre les sexes. Cependant, lorsque l'analyse est effectuée pour chacune des entreprises, les résultats sont tout autres. En effet, ce sont les petites entreprises qui ont un taux de formation plus élevé, notamment pour les femmes, les employés de bureau et du soutien administratif.

Cette enquête révèle aussi que les entreprises qui investissent plus de 1% de leur masse salariale dans la formation sont plus enclines à ne pas faire de distinction entre le sexe et la catégorie « professionnel » dans l'octroi de la formation, à planifier un budget de formation, à dispenser plus de formation, à évaluer les retombées et à financer la formation.

Toujours selon les différentes enquêtes menées, les trois quarts des entreprises investiraient dans la formation pour des motifs stratégiques alors qu'un quart le fait pour appliquer la Loi. Les entreprises qui omettent d'investir la totalité

du 1% de formation le font principalement pour les motifs suivants : manque de ressources et d'organisation dans la planification de la formation; mauvaise perception quant aux bénéfices retirés; coût d'opportunité; et lourdeur du système à appliquer la Loi du 1%.

Toutes les enquêtes qui ont été menées jusqu'à maintenant montrent que les activités de formation les plus fréquentes sont faites dans le cadre de colloques, congrès ou séminaires. C'est ce moyen de formation qui est le plus privilégié par les employeurs ayant une masse salariale de plus de 1 million de dollars. Le rapport d'activités de 2007-2008 indique qu'en 2005, 62,1% des employeurs ont privilégié ces types de formation.

La plupart des employés qui participent à ce type de formation ont une scolarité égale ou supérieure à un niveau collégial et occupent pour la grande majorité un poste de direction, de professionnel et de technicien.

Le deuxième moyen de formation qui est le plus utilisé, plus particulièrement par les petites entreprises, est l'entraînement à la tâche et ce, pour 44,9% des entreprises (11 361) qui ont été recensées dans le rapport quinquennal de 2000-2005. Lorsque les données sont analysées en fonction du taux de participation et du nombre d'heures de formation octroyées, c'est l'entraînement à la tâche qui est le moyen de formation le plus utilisé pour l'ensemble des employés des entreprises (Rapport quinquennal 2000-2005).

D'autre part, dans l'enquête menée auprès des employeurs assujettis en 2002, la formation spécifique était nommée en premier par les employeurs, soit par 73% des répondants, alors que l'entraînement à la tâche a été mentionné par 58% des répondants; suivi par la formation structurée soit 31% suite à un changement dans l'entreprise et, 16 % pour acquérir les compétences de base.

Aussi, les enquêtes qui ont été menées pour la période 2000-2003 ont démontré que la catégorie de professionnels qui participe le moins à de la formation sont : le personnel des ventes et services ainsi que ceux de la production.

En mars 2005, le Gouvernement du Québec publiait un rapport effectué auprès des employés¹², sur l'analyse de la catégorie de personnel qui reçoit de la formation selon le niveau de scolarité, l'âge et le sexe. Les constats de ce rapport sont les suivants : le taux de participation des employés, à de la formation, est plus élevé lorsqu'il s'agit d'employés diplômés, d'un professionnel ou d'une technique, que les employés ayant un diplôme d'étude secondaire général. Le taux de participation est de 74% pour les employés plus scolarisés et de 39% pour les employés moins scolarisés.

Pour ce qui est de l'âge, le rapport de l'enquête menée auprès des employeurs assujettis en 2002 révèle que lorsque la formation est financée par l'entreprise, ce sont les employés âgés entre 35 et 44 ans qui en bénéficient le plus, soit 67% comparativement à 59% pour les moins de 35 ans et, 55% pour les employés âgés de 45 ans et plus. En ce qui concerne le genre, le taux de participation à une formation, toute formation confondue, est octroyé autant à des hommes qu'à des femmes. Toutefois, le taux de participation est plus élevé chez les femmes lorsqu'il s'agit d'une formation financée par l'entreprise et qu'il s'agit d'une formation spécifique.

Nous pouvons donc conclure que dans l'ensemble, la Loi favorisant le développement de la formation professionnelle (Loi 90) appelée aujourd'hui la « Loi

1

² Ministère de l'Emploi de la Solidarité sociale et de la Famille, L'évaluation formative de la Loi favorisant le développement de la formation de la main-d'œuvre (Loi du 1%) – Rapport d'enquête auprès des employés, Direction de l'évaluation, Direction générale adjointe de la recherche, de l'évaluation et de la statistique. Direction générale des politiques, Gouvernement du Québec, mars 2005, p.38-39.

favorisant le développement et la reconnaissance des compétences de la main-d'œuvre » a eu un impact important dans les entreprises quant à l'investissement dans la formation. Les différentes enquêtes nous ont démontré que depuis son implantation, la majorité des entreprises ont investi au moins 1% de leur masse salariale. Bien que certains facteurs aient fait fluctuer légèrement le taux d'investissement, la formation en entreprise est stable depuis 2006 et nous avons des raisons de croire que la nouvelle orientation permettra aux entreprises d'augmenter leur investissement.

1.5 Les recommandations des experts

La formation en entreprise et notamment, dans les PME, est une dimension importante de toute bonne gestion des ressources humaines. Il existe plusieurs pratiques de formation tels que: formation en cours d'emploi, séminaire, symposium, congrès, coaching, entraînement à la tâche, programmes spécifiques, projets spéciaux, cours conjoint avec les institutions scolaires, mentoring (Laberge et Wils, 1995), autoformation (Foucher, 1997). De ces pratiques, on remarquera que plusieurs appellations génériques sont possibles.

Ainsi, Becker (1964) fait une distinction entre formation générale et formation spécifique; la première est vue comme une formation pouvant être transférable dans d'autres entreprises, alors que la deuxième est une formation utile uniquement pour l'entreprise qui l'a choisie. En établissant cette distinction, Becker suggère que la formation spécifique soit financée par l'employeur puisque ce type de formation est non utilisable dans d'autres entreprises et évite les coûts d'opportunité. Barrett et O'Connell (2001) parlent de formation formelle souvent de nature générale qui est octroyée à l'extérieur du milieu de travail, en classe, et qui peut être applicable dans d'autres entreprises. La formation dite informelle est quant à ces auteurs de nature spécifique, elle est octroyée dans l'entreprise, pendant les heures de travail et par un collègue de travail. Elle est aussi appelée entraînement à la tâche. Une autre

définition de la formation qui est rapportée par Labrie et Montmarquette (2005) est celle du point de vue des économistes. La formation formelle est définie comme qualifiante et transférable d'une entreprise à l'autre, elle permet à l'individu une plus grande flexibilité dans son milieu de travail et augmente non seulement sa productivité mais aussi son salaire. La formation spécifique est quant à elle liée spécifiquement au travail et est dispensée dans l'entreprise par un collègue de travail ou un mentor.

Le caractère transférable de la formation générale est mis en cause par Lazear (2003) avec son approche «skill-weights ». Ce qui rend difficile le transfert des habiletés d'une entreprise à l'autre, c'est que celles-ci sont spécifiques à chaque organisation.

Par conséquent, plusieurs auteurs s'entendent pour dire que la formation n'est pas uniquement spécifique ou formelle mais qu'elle est plus souvent composée des deux types de formation. (Stevens, 1996; Becker, 1964). À cet effet, Grenier (1997) précise que la formation peut être exclusivement interne ou externe ou mixte, c'est-à-dire à la fois interne et externe. Les études menées par Turcotte et al. (2003) et Pelletier (2005) ont aussi démontré que la formation formelle et informelle étaient complémentaires. Les économistes abondent dans le même sens, ils diront que ces deux types de formation peuvent être complémentaires. Enfin, Fabre (2000) introduit la notion de formation semi-spécifique en alléguant que la formation dispensée au sein d'une entreprise n'est jamais tout à fait spécifique ou générale.

Pour l'analyse de notre étude, nous nous concentrerons sur le développement exclusivement interne, présent surtout dans les petites entreprises, qui comportent un grand nombre de variables militant en sa faveur (Laberge et Wils, 1995): participation active des gestionnaires à toutes les étapes d'implantation de la formation; compétences techniques transmises par les employés experts de l'organisation; transmission des valeurs de l'organisation; connaissance de la clientèle à former et de la réalité quotidienne du travail; reconnaissance des

compétences et de la position de *leader* du formateur dans l'organisation; etc. Cette formation à l'interne est communément appelée le compagnonnage en milieu de travail. Selon le Conference Board of Canada (2004), ce type de formation est présent dans 93% des entreprises canadiennes. Il se caractérise par la transmission du savoir d'un compagnon de travail expert à l'apprenant. L'objectif de la formation est davantage opérationnel. La formation est dispensée dans le milieu de travail et organisée avec les moyens disponibles de l'entreprise.

C'est une formation qui est généralement de courte durée et qui est octroyée en alternance avec des moments de production (Marchand, Lauzon et Pérès, 2007). Ce mode de formation a avantage à être structuré lorsqu'il est dispensé plusieurs fois pour un même poste car cela permet de diminuer le temps de formation (Jacob, Jones et Neil, 1992). C'est par ce type de formation que le savoir tacite de l'expert est transmis.

Le savoir tacite est décrit par Marchand, Lauzon et Pérès (2007) comme étant le savoir-faire de l'expert qui a été développé suite à des expériences personnelle et professionnelles, des connaissances pratiques, habileté manuelle, etc. C'est en fait un savoir qui est propre à chaque expert de la formation.

Tel que démontré précédemment, il existe plusieurs pratiques de formation et plusieurs appellations génériques comme il existe de nombreuses définitions. Pour notre étude nous avons retenu la définition de Vatier (1974) qui définit la formation de la façon suivante :

« l'ensemble des actions propres à maintenir l'ensemble du personnel individuellement et collectivement au degré de compétence nécessitée par l'activité de l'entreprise, cette compétence ayant trait aux connaissances, aux aptitudes et à la volonté de travailler de chaque personne et de chaque groupe » (Raymond Vatier, 1974).

Les éléments constitutifs d'une action de formation et son processus d'élaboration sont des aspects fort complexes et varient en fonction de plusieurs facteurs : contexte de l'entreprise, environnement, taille, budget, personnalité des formateurs et des formés, etc. (Saint-Sauveur, 1988; Laflamme, 2002). Malgré cette complexité, la revue de la littérature nous a permis de constater que la majorité des auteurs voient la formation comme un processus qui a été activé par un élément déclencheur et qu'ils la définissent habituellement en déterminant des étapes de formation. Dans cette section, nous établirons une liste des différentes étapes du processus de formation en entreprise proposées par des auteurs s'étant penchés sur la question.

1.5.1 Les objectifs des programmes de formation

Lorsqu'une entreprise décide d'organiser une activité de formation, c'est parce qu'il y eut une situation de travail qui a amené les décideurs à faire plusieurs constats (Jouvenel et Masingue, 1994). Ceux-ci ont été faits soit de façon spontanée ou au contraire par une investigation très poussée. Ces constats sont réalisés dans le cadre de ce que l'on appelle souvent une analyse de besoin (Côté, 1997) ou encore un diagnostic des besoins (Archambeault, 1997). Pour Foucault et Verreault (1994), il s'agit de faire l'analyse de la situation qui consistera en une description et une analyse de l'environnement qui permettra de mieux identifier les besoins. En d'autres mots, il s'agit d'une « démarche organisée de recueil et de traitement de données pour repérer et définir des besoins d'actions ». Cette démarche peut vouloir répondre à des besoins actuels (besoins en connaissances et compétences) ou futurs (évolution d'un nouveau produit ou nouvelle technologie (Charles et Deyrieux, 1991). Pour Côté (1997), l'analyse des besoins est une étape qui se subdivise en quatre sous-étapes : (1) déterminer les défis et les enjeux organisationnels, (2) sélectionner les processus critiques, (3) cibler et prioriser les postes de travail concernés et, finalement, (4) élaborer un plan d'action.

C'est en fonction de ces différents constats, faits à la suite de l'analyse des besoins, que les décideurs doivent déterminer les objectifs qu'ils poursuivent en tenant compte du système de valeurs de leur organisation (Jouvenel et Masingue, 1994). Selon tous les auteurs consultés, cette étape est primordiale.

L'objectif de formation concerne l'acquisition d'une capacité et doit être formulé en termes de comportement observable et mesurable⁴. Plusieurs auteurs (Foucault et Verreault, 1994; Bussi, 2003) mentionnent que les objectifs doivent être définis en terme généraux et spécifiques.

Un objectif général est un énoncé qui décrit l'ensemble des capacités cognitives, affectives ou psychomotrices qui devraient être acquises durant l'apprentissage. C'est à partir de l'objectif général que les objectifs spécifiques seront définis (Foucault et Verreault, 1994; Bussi, 2003). Ils sont décrits en terme d'action à réaliser, d'habileté à atteindre, ils sont mesurables, observables et s'adressent à l'apprenant (Foucault et Verreault, 1994).

Ces auteurs précisent qu'il faut préalablement déterminer les thèmes et sujets qui seront en ligne avec les objectifs généraux de la formation avant d'élaborer les objectifs spécifiques. Bussi (2003) abonde dans le même sens lorsqu'il précise que des objectifs intermédiaires doivent être élaborés en terme de compétences à acquérir. Frève (2002) précise que l'objectif général devra être défini non seulement en terme de résultats à atteindre mais aussi selon un échéancier et un contexte (normes).

Piveteau et Noyé (1985) définissent les objectifs de formation comme étant des capacités observables que l'apprenant sera en mesure d'appliquer en situation réelle de travail. Ces capacités sont inscrites dans le cahier de charge et constituent

⁴ Maurin, Jean-Claude. <http://www.ymca-cepiere.org/guide/docs/objectifs.htm>.

en quelque sorte un contrat entre l'entreprise et le groupe de travailleurs. C'est à partir des capacités observables que seront définis les objectifs pédagogiques, ceux-ci devant être décrits par des verbes d'action précisant le niveau à atteindre⁵. C'est aussi pour Rivard (2000) et Laflamme (2002) une étape qui permet de préciser les résultats à atteindre. Charles et Deyrieux (1991) indiquent qu'il faut préalablement évaluer les actions de formation réalisées antérieurement avant de fixer les objectifs de la formation.

Tous les auteurs précédents s'entendent pour dire que les objectifs de formations sont établis selon trois (3) catégories de savoirs : le savoir (connaissance soit par observation ou expérience), le savoir-faire et le savoir-être.

À la lumière de ce qui précède, l'élaboration d'un objectif de formation qu'il soit général ou spécifique, doit non seulement être énoncé clairement avant d'élaborer le plan du programme de formation mais il doit être réaliste (Frève, 2002)

Enfin, ce que nous retenons pour notre étude est que toute action de formation doit débiter inévitablement par l'établissement d'objectifs (généraux et spécifiques) qui soient clairs, mesurables et en lien avec les besoins de la formation.

1.5.2 Les méthodes pédagogiques

Il existe une panoplie de méthodes de formation qui permettront aux apprenants de développer le savoir-faire, le savoir-être et le savoir, mais encore faut-il savoir choisir la méthode la plus appropriée ce qui n'est pas une tâche facile. Cette étape est d'autant plus importante qu'elle aura un effet direct sur les résultats de la formation.

⁵ J.Piveteau et D. Noyé. Guide pratique du formateur, Paris, Insep, Édition 1985.

Les moyens de formation sont définis comme étant un ensemble d'actions pédagogiques qui vont permettre d'atteindre les objectifs de la formation. Le choix des actions va dépendre de plusieurs facteurs dont les valeurs et la culture de l'entreprise, les ressources disponibles, les contraintes liées au temps et coût et les caractéristiques des personnes à former (Jouvenel et Masingue, 1994).

Pour Foucault et Verreault (1994), le choix de la méthode utilisée lors d'une activité de formation revient au formateur. Il choisira la méthode qui lui convient ou celle qui est habituellement utilisée dans l'entreprise. Le choix peut aussi varier en fonction de la connaissance et de l'expérience du formateur, du nombre et des types de participants, du temps alloué, du contenu, des ressources matérielles et humaines disponibles.

L'approche pédagogique doit être en lien direct avec les objectifs de la formation. Elle doit permettre la réflexion sur les acquis passés et présents (Archambault, 1997).

Fernandez (1988) fait état de deux typologies des méthodes de formation. La première est composée des méthodes inductives et déductives. Dans la méthode inductive, les apprenants vont vers la découverte c'est-à-dire qu'ils partent du connu à l'inconnu et c'est l'inverse pour la méthode déductive.

La deuxième typologie est composée des méthodes actives et passives. Dans la première, l'apprenant participe activement à sa formation; alors que lorsqu'il s'agit de la méthode passive, le formateur est l'orateur et l'apprenant est le récepteur. À cet effet, Cuisiniez et Roy-Lemarchand (2006) suggèrent de commencer par une méthode active et de terminer par des méthodes plus passives et non l'inverse.

Meignant (1995) et Rivard (2000) ont identifié trois (3) classifications des méthodes de formation. La première classification concerne les méthodes affirmatives qui sont composées du cours magistral, de l'exposé discussion, des conférences/séminaires, de la rotation des postes, du « coaching » et de la formation sur le tas. La deuxième classification regroupe les méthodes interrogatives soit l'enseignement programmé, la formation vestibulaire (apprentissage des tâches dans un milieu externe) et l'enseignement par ordinateur. La troisième classification fait référence aux méthodes actives et elle est composée de l'étude de cas, des jeux de rôle, des jeux d'entreprise (exercice sur une situation d'entreprise), de la corbeille à papier et de stage externe. Pour ce qui est du choix de la méthode, il recommande qu'il soit fait en fonction des objectifs à atteindre en portant attention au coût/bénéfice, de varier les méthodes de formation, de tenir compte des différents profils d'apprentissage individuel et de toujours prévoir d'autres solutions que la formation, si celle-ci s'avère ne pas être le moyen approprié pour répondre au besoin.

Aussi, pour Rivard (2000) le choix de la méthode de formation sera fonction du type de savoir à développer (savoir, savoir-faire et savoir-être) et repose sur diverses techniques, lesquelles demanderont un degré varié d'implication de l'apprenant. Par ailleurs, parce que la formation en entreprise s'adresse majoritairement à des adultes, la littérature nous apprend qu'un principe andragogique simple doit définitivement être respecté : il est préférable de dispenser la formation en suivant une progression en trois phases c'est-à-dire, premièrement, une phase de découverte et de prise de conscience, deuxièmement, une phase d'exposé plus théorique et de démonstration, et enfin, une phase de mise en application et d'exercice pratique.

La formation en entreprise telle que mentionnée précédemment est appelée le compagnonnage (Marchand, Lauzon et Pérès, 2007). Dispensé parfois de façon informelle par un collègue de travail lors d'échanges ou de discussions, le

compagnonnage peut être aussi fait de façon formelle à l'aide d'un compagnon formé comme expert. La formation est alors plus structurée et est utilisée lorsqu'il y a intégration d'un nouvel employé, en situation de coaching et lorsqu'il y a un besoin d'amélioration des compétences.

Dépendamment de l'habileté du compagnon, celle-ci peut être octroyée de façon intuitive ou dans une démarche plus structurée où l'expert aura tendance à faire faire, demander de répéter, vérifier et confirmer (Marchand, Lauzon et Pérés, 2007).

On peut comparer le compagnonnage au modèle qui est décrit par Billet (1994), soit l'apprentissage guidé. Ce modèle part du principe que l'acquisition et l'utilisation des connaissances dépendent directement de l'interaction entre l'individu et le milieu physique et social où se déroule l'apprentissage. Cette méthode comprend quatre (4) phases : le modelage (modeling), l'expert exécute la tâche et l'apprenant observe ; l'encadrement (coaching), l'expert observe et commente les tâches que l'apprenant accomplit ; l'échafaudage (scaffolding), l'expert fournit un support à l'apprenti mais à distance ; et enfin, la phase de l'effacement (fading), qui consiste en la disparition graduelle du support de l'expert afin d'amener l'apprenti à effectuer ses tâches de façon autonome. Par ce type de formation, l'apprenant développe une compréhension conceptuelle des apprentissages qu'il doit faire, il prend action plutôt que de se faire indiquer et il augmente son autonomie.

Garavaglia (1993) identifie plusieurs moyens pour augmenter le transfert des connaissances, notamment en permettant à l'apprenant de prendre connaissance des documents relatifs à la formation avant la formation, en utilisant la démonstration en mode réel, l'exercice et la pratique, le support d'un aide mémoire permettant de se créer une image mentale et enfin en permettant à l'apprenant de pouvoir écrire les bénéfices retirés à la fin de la formation. Nous entendons par transfert des connaissances le processus d'acquisition des connaissances (Meirieu, 2007).

Do Marcolino (2008) identifie 4 combinaisons de méthodes de formation selon deux approches: dire (interrogation et exposé) et faire (découverte et démonstration) ; et deux acteurs : le formateur et les stagiaires. Comme plusieurs auteurs, il recommande que les méthodes soient variées et choisies en fonction du profil et du niveau de connaissance des stagiaires afin de conserver l'attention des participants et d'accroître l'efficacité de la formation. Les pauses pour s'approprier la matière et une répétition pour la mémorisation sont aussi deux moyens efficaces pour une meilleure assimilation de la matière apprise.

Plus la méthode choisie permet à l'apprenant de mettre en application concrètement son apprentissage dans son milieu de travail, plus elle lui permettra de faire une réflexion sur ses acquis passés et présents, plus la formation sera efficace dans le transfert des apprentissages (Werner et Simon, 1997).

Le choix de la ou des méthodes d'enseignement peuvent dépendre de plusieurs facteurs, par exemple, de la personnalité du formateur, de la nature des groupes à former (profils, attentes et motivation), des connaissances à transmettre, des compétences à enseigner, de la capacité d'absorption et d'intégration de chaque individu (mode et rythme d'apprentissage), etc. Toutefois, quelles que soient les méthodes, les auteurs s'entendent pour dire que la diversité compte davantage que le choix de la méthode (Laflamme, 2002/; Rivard, 2000; Cuisiniez, Roy-Lemarchand, 2006).

A la lecture des différents auteurs cités précédemment, nous sommes à même de constater que le type de savoir à transmettre, ainsi que l'objectif de la formation, sont déterminants dans le choix de la méthode et de l'approche pédagogique à utiliser. Parmi les méthodes recensées, c'est la méthode décrite par Billet (1994), soit l'apprentissage guidé, qui se rapproche le plus de celle qui est utilisée chez Les Pros de la Photo.

1.5.3 Les ressources

Les ressources matérielles, financière, humaines et le support apporté dans l'organisation d'une activité de formation sont des facteurs déterminants pour mener à bien l'action de formation. C'est l'étape de la mise en place du programme de formation.

Période et durée

Selon Laflamme, 2002; do Marcolino, 2008, le choix de la journée, de la période de l'année ainsi que la durée de formation sont des facteurs qui auront une incidence sur l'engagement des apprentis. Il faut tenir compte des contraintes reliées à *la répartition de la charge de travail dans la semaine*, à la période la plus propice dans l'année pour octroyer de la formation et au rythme d'apprentissage des participants. Do Marcolino (2008) ajoute que les travailleurs de nuit auront plus de difficulté à recevoir une formation pendant leur quart de travail, la formation demandant plus une réflexion qu'une simple exécution de tâche.

Le choix de la période de la journée pour octroyer une formation doit être adapté en fonction de la situation des participants. Il y a trois options possibles; soit durant les heures de travail, en dehors des heures de travail ou un mixte des deux options citées précédemment, chacune comportant des avantages et désavantages en terme de coûts, d'opération, de motivation et concentration (Frève, 2002). Aussi, la durée de la formation doit varier en fonction de l'objectif de la formation. Ainsi, si l'objectif est de développer des connaissances, la formation devra s'échelonner sur une longue période alors que s'il s'agit de développer un savoir-être la formation sera moins longue, mais elle devra être entrecoupée d'exercices répétitifs (Rivard, 2000; Frève, 2002; Laflamme, 2002).

Rivard (2000) précise que de façon générale lorsqu'il s'agit d'un transfert de connaissances, les sessions de formation de courte durée et progressives sont privilégiées car elles permettent une mise en application plus rapide dans le milieu de travail qu'une formation suivie à l'externe de longue durée. Afin de maximiser la durée de la formation, il faudra tenir compte des contraintes de temps liées à l'entreprise.

Selon Archambeault (1997) la formation doit être intensive. Une formation intensive signifie qu'elle est bloquée sur une période de temps continu. Une flexibilité dans le calendrier des activités de formation permettra une plus grande ouverture des apprenants face à la formation.

Encore une fois, une multitude de facteurs tels les objectifs, les techniques utilisées, le contenu transmis, la population industrielle influenceront directement cette décision, ou très précisément, la nature d'un poste donné.

Par ailleurs, Bass et Vaughan (1966) mentionnent que l'apprentissage est favorisé lorsque les intervalles entre chaque séance sont plus courts au début du programme de formation et plus distancés à la fin.

Pettersson (2005) détermine la durée de la formation selon le type de « coaching ». L'auteur répertorie cinq (5) types de « coaching » auquel elle associe une durée limitée dans le temps. Ainsi, pour le « coaching » qui est centré sur un problème, la durée devrait être de 2 à 4 mois ; lorsqu'il s'agit de développer des compétences la durée est de 3 à 6 mois ; le « coaching » de performance et stratégique (centré sur l'entreprise) est de 4 à 6 mois et, enfin le « coaching » de la dernière chance (congédiement) de 2 à 6 mois.

Selon Cuisiniez et Roy-Lemarchand (2006), le rythme accéléré présent dans les entreprises fait en sorte que la durée de la formation est écourtée et organisée

en module. Il est rarissime de nos jours de retrouver des formations qui vont au-delà de trois (3) jours consécutifs.

Pour Carletto (2005) une formation dont la durée est plus de 3 jours consécutifs peut faire apparaître *un effet de saturation* surtout s'il s'agit de l'acquisition de nouvelles notions. Une formation d'une journée est toutefois suffisante lorsque l'apprenant n'a pas à changer sa façon de travailler (acquis et habitudes). Il en est tout autrement lorsqu'il s'agit d'apprendre un nouveau poste de travail. À ce moment, la formation peut s'étendre sur plusieurs semaines voir des mois.

Selon do Marcolino (2008) et Cuisiniez, Roy-Lemarchand (2006) la durée de formation va fluctuer en fonction de la méthode d'enseignement utilisée. Ainsi, avec une méthode active, nous devrions nous attendre à une formation plus longue que si la formation est sous forme d'exposé.

Do Marcolino (2008) mentionne aussi que les facteurs tels que le nombre de participants, les coûts (formation interne vs externe) et la disponibilité des participants auront une influence sur la durée de la formation.

La durée peut dépendre du budget alloué, du type de formation ou d'apprentissage, du nombre de participants, du niveau de connaissance des participants sur l'objectif d'apprentissage. Toutefois, le facteur qui ressort des écrits est sans contredit le respect de la durée préalablement établie (Charles et Deyrieux, 1991 ; Rivard, 2000).

Le choix du lieu

Tout comme la fixation de l'horaire, il est impensable de dissocier le choix du lieu et l'organisation de la formation (Archambeault, 1997).

Le lieu de la formation sera déterminé en fonction de la méthode d'enseignement, du matériel pédagogique, du contenu, du nombre de participants ainsi que de l'objectif de la formation (Rivard, 2000).

Selon Cuisiniez et Roy-Lemarchand (2006) et Carletto (2003), le lieu de l'action de formation est de plus en plus variable compte tenu de l'évolution technologique, notamment le multimédia, l'internet et le téléphone. Ainsi, la formation peut être reçue en entreprise et/ou dans un centre de formation, ou à la maison.

Selon ces auteurs, que la formation ait lieu dans le milieu de travail ou ailleurs, chaque endroit comporte ses avantages. Dans le milieu de travail, il y a une meilleure organisation de la salle, il n'y a pas de temps limite de réservation, l'endroit est connu des employés, il y a une diminution des coûts et une plus grande discrétion via les fournisseurs ou clients. Toutefois, la formation octroyée à l'extérieur du milieu de travail semble être plus motivante pour l'employé lui permettant d'échanger avec le monde extérieur.

Dans le choix du lieu, il faut également tenir compte de la dimension de la salle et de son aménagement, de la sonorisation, de la ventilation, s'assurer que l'équipement est fonctionnel et qu'il y a des accès à des services complémentaires (photocopieuse, fontaine, machine distributrice, etc.), car une salle de formation mal organisée nuit aux échanges et à la concentration (Frève, 2002).

Le matériel pédagogique

Bien que la méthode d'enseignement soit importante, l'utilisation variée de matériel et d'équipement de formation permet d'attirer l'attention et de stimuler la participation. Le choix du matériel et de l'équipement sera fait en fonction du type de formation, du lieu, du nombre de participants et en regard des caractéristiques et de la personnalité du groupe. Les différents moyens suggérés sont les acétates, le rétroprojecteur, le tableau, le vidéo, le film et le multimédia (Frève, 2002 ; Cuisiniez et Roy-Lemarchand, 2006).

Pour Laflamme (2002), le type de matériel pédagogique dépendra des sens que l'on veut solliciter et permettra de mettre en pratique la formation reçue. Il fait référence au support visuel comme les (tableaux, rétroprojecteurs et notes de cours), le support auditif (magnétophone et le téléphone en circuit fermé), le support audiovisuel (diaporama, le film, le magnétoscope) et le support interactif (ordinateur, le simulateur et le didacticiel).

Lorsqu'une formation est octroyée, do Marcolino (2008) note qu'une salle de formation doit être équipée au minimum d'un tableau (blanc ou papier) et d'un écran projecteur. Pour une meilleure présentation, l'utilisation d'un rétroprojecteur et vidéo projecteur sont recommandés.

Pour le formateur, des documents de référence internes tels que la description de poste, document de qualité, guide et charte peuvent être utiles pour la conception de la formation (Andrieu, 2005).

Les coûts

L'organisation doit au préalable établir les coûts relatifs au programme de formation selon ses capacités, de façon à prévoir des fonds suffisants et à utiliser le

budget pour éviter tout dépassement de coûts. Selon Sorenson (2002), les coûts sont nombreux et classifiables selon qu'ils sont directs ou indirects. Par exemple, les coûts directs à anticiper se composent des coûts d'acquisition ou de développement du matériel didactique et des coûts de la rémunération des formateurs et des employés en formation.

Le budget de formation doit être cohérent avec les objectifs et les moyens. Il doit tenir compte des coûts reliés au salaire des participants, les coûts pédagogiques (achats de formation) et des frais associés au déplacement, repas et hébergement (Andrieu, 2005 ; Laflamme, 2002 ; Frève, 2002 ; Charles et Deyrieux, 1991). Frève (2002) mentionne que les coûts reliés à la non-formation sont beaucoup plus élevés, car les erreurs commises par le manque de savoir-faire peuvent être plus coûteuses au niveau opérationnel. L'organisation doit donc avoir une vision à long terme et voir la formation comme un investissement.

Selon Camusso (2007), la formation est vue par beaucoup d'entreprises comme un investissement lorsque la situation économique est favorable. Il fait une distinction entre les vraies dépenses et les fausses. Les dépenses consenties à un organisme formateur ainsi que les coûts reliés au déplacement, au transport et au remplacement de l'apprenant sont des vraies dépenses, alors que les coûts reliés à la rémunération et la formation interne sont de fausses dépenses.

Pour que l'entreprise respecte la Loi en vigueur, elle se doit d'établir un budget prévisionnel qui tiendra compte des coûts pédagogiques, des salaires, des allocations de service de formation et les frais connexes. Pour certains projets un financement peut être octroyé par l'État pour les entreprises qui en font la demande. La dépense de formation va varier en fonction du type de formation qui sera octroyé ainsi que de sa durée (Andrieu, 2005).

Do Marcolino (2008) définit les coûts de la formation selon trois (3) axes : soit ceux liés aux formateurs, ceux liés aux apprenants et ceux liés à l'organisation matérielle. Pour les coûts reliés au formateur l'organisation devra tenir compte de la préparation de formation, de l'octroi de la formation, des déplacements, des repas et du temps à faire l'évaluation. Pour ce qui est de l'apprenant, il faudra tenir compte des heures de formation, du remplacement sur le poste, des déplacements et des repas. Enfin, pour les coûts reliés à l'organisation matérielle, il mentionne les frais de la salle de formation, la location des matériaux et les frais de reprographie.

Les ressources humaines

Une vision stratégique de la formation passe par l'implication et l'adhésion de plusieurs acteurs à tous les niveaux de l'organisation. Plusieurs auteurs répertorient 4 niveaux : la direction, les services de soutien, les cadres intermédiaires et les employés (Rivard, 2000; Jouvenel et Masingue, 1994). Laflamme (2002) ajoute que tous doivent être en accord avec la politique de formation de l'entreprise et disposés à vouloir partager les responsabilités et à jouer pleinement leur rôle. Aussi, afin que l'intervention d'une action de formation soit crédible, le service de formation doit pouvoir se situer tant auprès des hautes sphères de décision que près des opérations.

Selon do Marcolino, 2008 et Camuso, 2007, le futur apprenant tout comme le responsable hiérarchique peut parfois se sentir menacés dû à des mauvaises perceptions. Pour l'un c'est l'incompétence, pour l'autre c'est une mauvaise gestion de son personnel, c'est une perte de productivité, c'est la possibilité du dépassement du maître par l'élève. Ainsi, pour le formateur, connaître les différents enjeux de chacun lui permettra d'éviter les hostilités et de s'assurer de la réussite de la formation.

Certaines conditions facilitent l'atteinte des objectifs d'une action de formation, notamment le soutien des superviseurs immédiats, des relations interpersonnelles harmonieuses entre les employés et un bon système de communication interne (Frève, 2001).

Pour obtenir les résultats attendus, obtenir plus de crédibilité et un soutien à la conception de la formation, les représentants ayant un lien direct avec la population visée par la formation doivent être impliqués. Plus l'action de formation est liée aux enjeux stratégiques de l'entreprise, plus la direction générale doit être impliquée dans les objectifs à atteindre (Carletto, 2003).

L'implication d'un responsable de la formation permet aux entreprises une meilleure prise en charge des activités de la formation, en aval et en amont, qui tendent à être de plus en plus nombreuses. D'autres acteurs importants devront aussi être impliqués notamment les intervenants directs (superviseurs, chef d'équipe, directeur) qui auront la responsabilité d'arrimer la formation et les activités opérationnelles (Bélanger et Robitaille, 2008).

Le formateur

En ce qui a trait au choix du formateur, le critère de sélection principal est très clair dans la littérature : il s'agit de la compétence. Maintenant, pour savoir si un individu est compétent ou non, les écrits mentionnent surtout qu'il doit détenir de l'expérience dans le domaine concerné (Laflamme, 2002; Rivard, 2000).

Pour plusieurs auteurs (Frève, 2002, Rivard, 2000)., le choix du formateur interne repose sur les caractéristiques suivantes : il connaît bien son travail (compétence), il travaille en équipe, il est organisé, il a une grande capacité d'adaptation, il est curieux et aime apprendre, il est créatif dans la résolution des problèmes, il communique bien, il a le sens de l'observation, il sait écouter et il est

respectueux. Rivard (2000) ajoute qu'une formation de formateur est essentielle pour un formateur à l'interne.

Pour Andrieu (2005), la formation octroyée par un formateur interne est plus coûteuse car cela demande plus de temps pour la planification que pour un formateur professionnel. Il faudra alors s'assurer de sa motivation ainsi que de sa capacité à former. L'auteur ajoute que s'il s'agit d'un transfert des connaissances dans un poste professionnel, le formateur devra détenir un certain niveau de qualification et d'expérience professionnelle dans le domaine pour octroyer la formation.

Selon Cuisiniez et Roy-Lemarchand (2006), dans un contexte d'entraînement à la tâche, le rôle du formateur évolue tout comme la formation. Le formateur détient davantage un rôle d'accompagnateur que d'expert. Il est présent mais prend ses distances pendant le processus d'apprentissage permettant ainsi à l'apprenant de s'approprier les connaissances et le savoir-faire qui lui ont été transmis. Aussi, l'apprenant est davantage impliqué dans le développement de ses connaissances. Selon ces auteurs, l'attitude est primordiale chez le formateur, il doit être directif mais aussi faire preuve de souplesse. Il doit aussi être empathique et avoir une bonne écoute.

L'étude de Bélanger et al (2004) a permis de faire une description du portrait du formateur interne. Il s'agit d'un employé d'expérience qui, la plupart du temps, est choisi par un supérieur immédiat. Il est sélectionné pour ses connaissances techniques et de ses habiletés à communiquer. Certaines entreprises tiendront compte du sens des responsabilités du candidat, alors que d'autres utiliseront un processus de sélection formel, qui tiendra compte de l'ancienneté, d'un examen et d'une entrevue.

Le formateur interne est choisi pour sa connaissance de la matière à enseigner, sa capacité d'animer et de s'exprimer. On le choisit aussi parce qu'il connaît bien les gens qu'il va devoir former. La formation sera plus efficace si le formateur n'a aucun lien hiérarchique et s'il a suivi une formation de formateur (do Marcolino 2008). La personnalité du formateur joue un rôle important dans la réussite de la formation (Moulinier, 2007).

L'apprenant

Plusieurs auteurs s'entendent pour dire que permettre à l'apprenant de prendre part à sa formation augmentera le succès de la formation. Mais il faut aussi tenir compte d'un bon nombre de caractéristiques de l'apprenant. Celles-ci permettront au formateur d'adapter le contenu de la formation.

Les principales caractéristiques sont le profil de l'apprenant (âge, sexe, niveau de scolarité, expérience, type de poste occupé, culture, etc.), les attentes et la motivation. Il faut aussi tenir compte de l'ancienneté dans l'entreprise, de la relation avec les autres participants et de son historique en formation (Rivard, 2000 ; Andrieu, 2005 ; Cuisiniez et Roy-Lemarchand, 2006).

Lorsque c'est un groupe qui est formé, il est très important de tenir compte de l'hétérogénéité des participants, notamment en terme de méthode d'apprentissage, d'expérience et type de poste occupé. En tenir compte permet d'éliminer les confrontations et conflits qui pourraient émerger des différences individuelles (do Marcolino, 2008).

Selon Camusso (2007), tenir compte du profil de l'apprenant permettra de choisir la bonne méthode d'enseignement et de moduler le contenu de la formation. Il est d'avis que ce n'est pas tant la capacité d'apprendre qui, avec l'âge diminue, mais plutôt la rapidité et la performance technique. Il est également d'avis qu'il faut tenir compte des connaissances que détient l'apprenant sur la matière qui sera

enseignée, de l'expérience passée de l'apprenant tant au niveau professionnel qu'au niveau formation afin de mieux adapter la formation et d'éviter que l'apprenant plus connaissant tente de s'approprier le contenu de la formation.

À la lumière des recommandations des experts, nous constatons qu'une action de formation peut être complexe et peut varier en fonction de plusieurs facteurs: contexte de l'entreprise, environnement, taille, budget, personnalité des formateurs et des formés, etc. (Saint-Sauveur, 1988, Laflamme, 2002, Laberge et Wils, 1995 et Rivard 2000). Elle est aussi définie comme un processus comportant plusieurs étapes.

En conclusion, tous les facteurs mentionnés soit la période et la durée, le choix du lieu, le matériel pédagogique, les coûts, les ressources humaines (formateur et apprenant) sont importants dans l'octroi d'une formation et peuvent avoir une influence sur la variation des effets. Dans le contexte qui nous concerne, soit l'entraînement à la tâche, si la période est mal ciblée (période achalandée), que la durée est insuffisante, si l'engagement et l'implication des différents acteurs tels que le superviseur, le formateur et l'apprenant diffèrent, il est probable que les résultats souhaités ne seront pas atteints.

1.5.4 Les résultats des études scientifiques

Dans cette section, nous mettons en évidence les résultats des recherches sur les caractéristiques des formations en entreprise et les déterminants de l'efficacité de la formation.

1.5.4.1 Les caractéristiques des formations en entreprise

En 2003, l'entreprise Stratagème recherches et sondage inc. a entrepris une enquête sur les habitudes de formation des entreprises de transformation

bioalimentaire du Saguenay-Lac-St-Jean. L'objectif principal de l'enquête était de situer les entreprises de la transformation dans le contexte de la Loi 90 et de faire ressortir les pratiques de formation mises en place pour former la main-d'œuvre.

Une sélection de 45 entreprises rencontrant les exigences de la Loi 90 a été répertoriée. Ainsi, celles-ci devaient avoir une masse salariale supérieure à 250 000\$ et avoir investi 1% de leur masse salariale en formation. Sur les 45 entreprises, 23 ont accepté de participer à l'enquête. L'échantillon a été divisé en trois catégories selon la masse salariale des entreprises soit 250 000 \$, 500 000 \$ et 1 000 000 \$. La première et la deuxième catégories étaient composées respectivement de 35% des entreprises alors que la troisième était composée de 30%. Les taux de réponses ont été de 44% pour la première catégorie, de 62% pour la deuxième et de 50% pour la troisième. La méthodologie utilisée pour faire l'enquête repose sur des entrevues exploratoires, un sondage téléphonique et des groupes de discussion.

À la lecture des résultats obtenus sur les raisons qui ont été invoquées pour l'octroi de la formation, il appert que pour l'ensemble des catégories, c'est la formation à l'emploi aux nouveaux employés qui est la plus dispensée, soit 44%; en deuxième lieu la formation qui a trait aux compétences et à la mobilité des employés avec 23%; vient ensuite la formation ponctuelle liée aux normes avec 13%; finalement, la formation lors d'un changement en cours d'emploi suite à la mise en place d'une nouvelle technologie (machine, logiciels) avec 8%.

Bélanger et al. (2004) ont effectué une étude dont l'un des quatre objectifs consistait à décrire le portrait de la formation en entreprise. L'étude a été réalisée dans 15 entreprises provenant de trois (3) secteurs différents, soit le commerce au détail, la transformation alimentaire et le secteur biopharmaceutique. Une approche analytique mixte a été adoptée. Il s'agit de l'étude de cas et de la comparaison entre les cas à l'étude. Dans un premier temps, chaque entreprise a été soumise à une

analyse verticale; dans un deuxième temps, une comparaison a été effectuée selon plusieurs axes, notamment le secteur d'activité, la taille et le type d'organisation.

Un examen des logiques de formation a aussi été réalisé. Les données ont été recueillies à partir des documents corporatifs existants et disponibles, soit des guides d'entretien, des questionnaires (66) et des entrevues individuelles (65). Les différents intervenants rencontrés sont la direction, les gérants, les formateurs, les individus formés, les représentants syndicaux.

Les résultats de leur étude démontrent que c'est la formation à l'embauche qui fait l'objet d'une plus grande demande. En effet, seulement 2 entreprises sur les 15 à l'étude ne sont pas prémunies de ce type de formation. Le contenu des programmes comprenait une visite de l'entreprise, une sensibilisation du nouvel employé à la culture, aux valeurs, aux politiques et normes de l'entreprise ainsi qu'une formation spécifique liée au poste de travail. Sur ces 13 entreprises, 6 d'entre elles ont dispensé une formation de formateur à leur employé afin de leur permettre de mieux transmettre le contenu de la formation. Il ressort de cette étude que les travailleurs formateurs dispensent généralement de la formation de type général et technique par exemple de la formation en santé et sécurité au travail.

Un autre résultat est la place que la formation en cours d'emploi a prise au cours des dernières années; elle se retrouve dans les 15 entreprises à l'étude. Il semble que les grands changements technologiques en sont les principales causes, que ce soit dans la transformation des équipements, dans l'introduction de la numérisation ou de nouvelles normes. Ce sont les secteurs de la transformation alimentaire et biopharmaceutique qui font appel à ce type de formation comme moyen de rétention, ou pour répondre aux exigences d'un client.

En contrepartie, la demande pour de la formation de base est à peu près inexistante dans les 15 entreprises étudiées. Pour contrer le manque de formation,

les entreprises vont soit préférer déplacer les employés moins qualifiés vers des postes exigeant moins de compétences, ou en exigeant un diplôme de secondaire V à l'embauche.

La demande de formation des cadres et des scientifiques est de plus en plus présente dans les entreprises. La formation des cadres est souvent utilisée pour l'acquisition d'un nouveau mode de gestion ou pour préparer la relève. La formation aux scientifiques s'effectue par le support d'un mentor et par des formations spécialisées complémentaires afin de développer chez ces derniers un savoir, savoir-être et savoir-faire ne faisant pas partie de leur formation professionnelle initiale.

Aussi, dans certaines des entreprises à l'étude, on a constaté qu'il y avait de plus en plus de demandes différentes de formation de la part des unités de production, pouvant aller de la formation sur la gestion du stress à des demandes de formation plus personnelles sans lien avec l'emploi.

Par leur étude, Dostie et Pelletier (2005) ont tenté d'évaluer les bénéfices que retirent les entreprises canadiennes en dispensant de la formation à leurs employés. Pour faire leur étude, ils ont utilisé la banque de données de l'Enquête sur le milieu de travail et les employés (EMTE) effectuée par Statistique Canada. Cette enquête a été menée auprès de 5 500 firmes canadiennes qui ont été choisies selon le secteur d'activité, l'emplacement géographique, la taille et la composition de la main-d'œuvre, les pratiques et stratégies de l'entreprise.

La collecte de données s'est effectuée par des entrevues individuelles en 1999, auprès des superviseurs et, depuis 2000, par des entrevues téléphoniques. Les questions d'entrevue qui ont trait à la formation tentent de faire préciser le type de formation utilisé soit formelle ou informelle. Un suivi d'une durée de 4 ans est réalisé auprès des firmes sélectionnées et «ré-échantillonnées ».

Aussi, un questionnaire a été administré à des employés de firmes dont le nombre d'employés variait entre 4 et 24 employés par firme. Un suivi de 2 ans a été effectué, suivi d'un nouvel échantillonnage.

À partir de ces données les auteurs ont cherché à répondre aux questions suivantes : quelles sont les caractéristiques des entreprises offrant de la formation à leurs employés? et quel type de formation, formelle ou informelle, procure le plus de gains de productivité? Les gains de productivité ont été quantifiés en utilisant la fonction de production de type Cobb-Douglas, lequel considère le capital humain comme un intrant de production.

Les deux types de formation se différencient du fait que la formation formelle se donne en classe par un professeur à l'extérieur de l'entreprise et en dehors des heures de travail, alors que la formation informelle, aussi qualifiée de formation en cours d'emploi, est dispensée par un superviseur ou un collègue de travail dans le milieu de travail et durant les heures de travail.

L'analyse des données a permis aux auteurs de constater qu'en 2002, 30% des firmes sélectionnées octroyaient de la formation formelle et 46% de la formation informelle. Aussi, la proportion des employés recevant les deux types de formation est augmentée lorsqu'il y a une demande d'amélioration des procédés, l'introduction de nouveaux produits ou services, et lorsque le perfectionnement des compétences des employés est un facteur important pour l'entreprise. Aussi, il appert que lorsque la formation a pour objectif de favoriser l'engagement des employés et d'améliorer les produits et services, les entreprises octroient à une plus grande proportion d'employés une formation de type informel. Enfin, lorsqu'il s'agit d'introduire de nouvelles techniques de production, le nombre d'employés formés est faible, quel que soit le type de formation.

Lesemann et al. (2005) ont mené une étude sur la formalisation des pratiques de formation dans les PME manufacturières québécoises. Par cette étude, l'équipe de recherche a tenté de répondre à plusieurs objectifs, dont un qui a trait aux pratiques de formation en emploi et aux fonctions stratégiques.

Les entreprises ont été choisies en fonction de la taille (5-9; 10-19; 20-49; 50-99 et 100 employés et plus) et en fonction de quatre (4) secteurs de l'activité manufacturière soit le secteur Alimentaire, le Bois, les Meubles et l'Imprimerie.

Un sondage auprès de 200 PME s'échelonnant de décembre 2004 à janvier 2005 sur la formation en entreprise a été effectué. Le sondage a été réalisé auprès des cadres ou des responsables de la formation. Les données qualitatives recueillies ont été analysées à l'aide d'un logiciel d'analyse qualitative N'Vivo 2.0 en suivant l'approche de théorisation ancrée systématisée par Strauss et Corbin (1997).

Les résultats de cette étude ont pu mettre en évidence que l'utilisation des deux types de formation (interne et externe) constitue une pratique courante dans les quatre secteurs industriels étudiés (les Aliments, le Bois, les Meubles et l'Imprimerie) soit avec un taux de 65,4% (121 entreprises identifiées). La formation interne est octroyée dans 26,5% des entreprises (49 entreprises) et 8% des entreprises (15 entreprises) utilisent essentiellement des ressources externes pour dispenser de la formation. La formation interne fait appel à des ressources telles que la formation donnée par un chef d'équipe, un collègue de travail, un cadre ou un formateur. La formation externe fait appel à des ressources telles que les services aux entreprises, le milieu scolaire, les consultants privés, les firmes de conseil ou les fournisseurs.

Aussi, l'étude nous révèle que plus les entreprises sont petites, plus elles privilégient une formation interne, tandis que plus les entreprises sont de grande taille, plus elles utilisent les deux types de formation.

Une autre enquête nous permettant d'avoir un portrait plus actuel des caractéristiques des formations dans les entreprises au Québec est celle qui a été effectuée pour le Ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale par Lapierre et al. (2005). Ce qui est particulier dans cette enquête, c'est que celle-ci a été menée auprès des employés, l'objectif étant d'obtenir leurs points de vue sur les pratiques de la formation et de mieux cerner la façon dont les entreprises assujetties⁷ appliquent la Loi favorisant le développement de la formation de la main-d'œuvre (loi du 1%).

Le sondage a été réalisé auprès de 1 899 employés provenant de 587 entreprises. Une sélection de 4 à 8 employés par entreprises a été effectuée selon une stratification basée sur des croisements de la masse salariale et le niveau d'investissement en formation. Les employés qui ont participé au sondage ont été questionnés sur six (6) types d'activités de formation soit: les activités de perfectionnement sans attestation reconnue, l'entraînement à la tâche, la formation liée à un changement technologique ou structurel dans l'organisation, la formation en santé et sécurité, la formation pour obtenir une qualification professionnelle avec attestation reconnue et la formation pour améliorer les compétences de base. C'est par une analyse de régression linéaire que les résultats ont pu être obtenus.

Cette enquête a permis de constater que ce sont les activités de perfectionnement sans attestation reconnue, ainsi que l'entraînement à la tâche, qui sont les plus dispensées. Elles arrivent au même rang, soit avec 28%. Elles sont suivies par la formation liée à un changement technologique et structurel, soit 24%, la formation en santé et sécurité au travail avec 14%, la formation pour l'obtention d'une qualification professionnelle soit 9% des cas, et finalement, seulement 4% des employés reçoivent une formation pour améliorer leurs compétences de base.

⁷ Les entreprises visées par cette enquête sont celles qui étaient assujetties par la Loi en 2002 ayant une masse salariale de 250 000 \$ et plus.

À la lecture des différentes études, tout au cours de ce chapitre, nous sommes à même de constater que la formation dispensée à l'interne est utilisée, de façon générale, dans une plus grande proportion que la formation externe. Aussi, bien que ce soit les entreprises de petite taille qui utilisent le plus souvent la formation interne, les grandes entreprises l'utilisent la moitié du temps.

1.5.4.2 Les déterminants de l'efficacité de la formation en entreprise

Dans ce dernier chapitre du bilan des connaissances, nous présenterons les résultats d'études empiriques qui ont permis d'identifier les déterminants de l'efficacité de la formation en entreprises. Plus spécifiquement, nous nous concentrerons sur les déterminants liés aux caractéristiques du milieu de travail, de la formation et ceux reliés à l'apprenant.

La majorité des études recensées ont identifié les caractéristiques de l'environnement comme un des facteurs importants d'efficacité des programmes visant le transfert des connaissances (Tracey et Tews, 1995; Axtell et al., 1997; Cromwell et Kolb, 2004; Valada et al., 2007; Bouteiller et Cossette, 2007; Tennant, Boonkrong et Roberts, 2002). Trois des ces études ont aussi identifié les facteurs reliés aux caractéristiques de l'apprenant comme déterminants du transfert des connaissances (Tracey et Tews, 1995; Axtell et al., 1997 et Tennant, Boonkrong et Roberts, 2002).

Tout d'abord, l'étude menée par Tracey et Tews (1995) a permis d'identifier les facteurs externes pouvant avoir une influence sur l'efficacité et le transfert des connaissances. Les auteurs sont d'avis que trop d'études se sont concentrées sur les facteurs internes, négligeant les caractéristiques individuelles et les caractéristiques de l'environnement de travail qui ont aussi une influence sur la formation.

Les résultats de l'étude ont été obtenus suite à l'analyse des récentes études sur la formation et par une collecte de données, par entrevues, auprès de 21 professionnels de la formation et des ressources humaines provenant de 10 secteurs de services de tailles variées (exemple : entreprises multinationales en télécommunication et en gestion d'hôtellerie).

En posant la question suivante aux spécialistes des ressources humaines: « Outre le contenu, le plan et la mise en œuvre de la formation, quels sont les facteurs additionnels pouvant influencer l'efficacité de la formation dans votre organisation ? » les auteurs ont pu identifier deux autres (2) facteurs ayant un impact sur l'efficacité de la formation, soit les caractéristiques individuelles et les caractéristiques du milieu de travail.

Dans cette étude, les auteurs ne font pas mention des méthodes d'analyse. Néanmoins, ils précisent plusieurs facteurs externes à l'entreprise ayant une influence sur l'efficacité de la formation, comme les caractéristiques individuelles, notamment, les compétences, les attitudes et la motivation des apprenants.

Selon les auteurs, les compétences peuvent être évaluées, durant le processus de sélection, en tenant compte des connaissances, habiletés et expériences nécessaires pour performer dans les tâches essentielles du travail. L'attitude de l'apprenant peut être perçue en fonction de son engagement dans son travail et dans la formation. La source de la motivation peut être reliée à des facteurs extrinsèques comme une récompense pécuniaire et à des facteurs intrinsèques tels l'autonomie.

Pour ce qui est des caractéristiques du milieu de travail, trois composantes essentielles pouvant avoir un impact sur le milieu de travail furent identifiées. Tout d'abord, on retrouve les caractéristiques du travail comme la pression mise sur les employés, le nombre de tâches à accomplir et la possibilité de pouvoir mettre en

pratique les acquis. Ensuite, viennent le réseau social, les normes et valeurs des organisations qui peuvent se traduire par l'encouragement, et le support à l'apprenant dans l'application des apprentissages.

Enfin, arrivent les organisations qui évaluent les acquis de formation, qui encouragent les employés par des systèmes de récompenses et qui supportent leurs employés en fournissant des opportunités de développer de nouvelles connaissances.

Par cette étude, les auteurs ont voulu vérifier que pour qu'une formation soit efficace, les efforts ne doivent pas être limités qu'au contenu, qu'à la conception et qu'à la mise en place de celle-ci, mais qu'il faut aussi tenir compte des facteurs individuels et des facteurs de l'environnement de travail

L'étude effectuée par Cromwell et Kolb (2004) s'est quant à elle concentrée à analyser la relation entre 4 facteurs reliés à l'environnement de travail (support de l'organisation, support du superviseur direct, support des collègues et le support du réseau des collègues de travail), ainsi qu'au transfert des connaissances.

Pour effectuer leur analyse, les auteurs se sont posé quatre (4) questions. La première consiste à savoir s'il y a une perception différente du transfert des connaissances entre les 4 niveaux de support (de l'organisation, du superviseur direct, des collègues de travail, du réseau des collègues de travail).

Par leur deuxième question, les auteurs ont cherché à savoir si les perceptions du transfert des connaissances sont différentes entre chaque facteur de l'environnement et ce, 1 mois et 1 an après que la formation ait eu lieu. Pour la troisième question, ils se sont demandé s'il y avait des différences ou des similitudes entre la perception des apprenants et de leur superviseur en ce qui a trait au support organisationnel, au support du gestionnaire et au transfert des connaissances.

Enfin, par la quatrième question, ils ont cherché à savoir quels étaient les facteurs, selon les apprenants, qui agissaient comme barrière à l'application des connaissances et habiletés acquises durant la formation et quels étaient les facteurs qui, selon les superviseurs, pouvaient freiner le transfert des connaissances chez les apprenants.

Cette étude a été effectuée auprès de l'unité des intendants du bâtiment de la North-Eastern Université. Cette unité est composée de 75 superviseurs directs qui ont sous leur responsabilité plusieurs subalternes et 25 gestionnaires desquels les superviseurs relèvent. Le taux de participation à cette étude est de 84% pour les superviseurs de première ligne, soit 63 sur une possibilité de 75; et de 72% pour les gestionnaires, soit 18 sur une possibilité de 25. Pour ce qui est de l'expérience de travail comme superviseur, 1,6% avaient moins d'un an d'expérience, alors que 11,1% avaient plus de 20 ans d'expérience. Quarante-cinq (45) des participants étaient de sexe masculin alors que dix-sept (17) étaient de sexe féminin.

Tous les participants ont suivi un programme de formation dont la durée était de 56 heures en classe sur une période de 12 semaines. Aussi, un projet de groupe a été mis en place impliquant les participants. Ceux-ci ont pu bénéficier d'un cinq (5) heures supplémentaires, en dehors des classes, pour travailler sur le projet de groupe. De plus, 6 heures leur ont été allouées, en classe, pour travailler sur ce même projet.

Ce projet avait deux objectifs spécifiques, soit de permettre aux participants d'appliquer les connaissances apprises lors de la formation et de développer un réseau avec les autres participants à travers l'Université. Le programme de formation était composé de plusieurs modules dont chacun consistait à développer une habileté spécifique en gestion. Le formateur était le même pour chacun des modules.

Un questionnaire divisé en cinq (5) sections a été distribué à tous les participants. Les questions avaient trait aux différents supports reçus, soit par le superviseur, les collègues de travail et le réseau de collègues de travail. Les directeurs devaient quant à eux compléter trois sections du questionnaire afin de connaître leur perception quant au transfert de chacun des participants et quant à la quantité de support offert, aux apprenants, par l'organisation et les superviseurs.

L'échelle de Likert a été utilisée pour mesurer les questions de type quantitatif. La section quantitative a été calculée selon les corrélations et un modèle ANOVAs.

Les résultats de cette étude ont permis de confirmer qu'il y avait une corrélation positive entre les 4 facteurs de l'environnement de travail et le transfert. Les corrélations variaient entre 0,40 pour le réseau de support des collègues de travail et 0,60 pour le support du superviseur.

L'évaluation de la perception du niveau de transfert, quant à l'application des connaissances et des habiletés acquises en formation, a été regroupée selon trois niveaux: faible (<40%); modéré (>41% à 80%) et élevé. En réponse à la **première question**, les apprenants ont rapporté avoir reçu un niveau élevé de support de la part de l'organisation, du superviseur, des collègues de travail et du réseau de collègues de travail. Ils ont aussi rapporté avoir pu appliquer les connaissances et habiletés apprises lors du programme de formation.

En utilisant le test de Scheffe, les auteurs ont tenté de vérifier s'il y avait des différences de perception quant aux facteurs de l'environnement⁸ et le transfert, un mois puis un an après la formation (**question 2**). Les résultats ont permis de

⁸ Les facteurs de l'environnement : support organisationnel, support du superviseur, support des collègues de travail et support du réseau de collègues de travail.

constater que la période de temps écoulée après la formation est un facteur important à considérer pour mesurer l'application des connaissances et des habiletés des apprenants. Ainsi, les résultats ont démontré qu'une différence significative est apparue seulement un an après la formation sauf pour le support du réseau de collègues de travail.

Concernant la **question 3** sur l'existence des similitudes et des différences de perception entre des apprenants et leurs superviseurs quant au support organisationnel, au support du superviseur direct et au transfert des connaissances lors de la formation, les résultats ont démontré qu'il n'y avait pas de différences significatives entre les perceptions des apprenants et des gestionnaires.

Toutefois, en ce qui a trait aux différentes barrières quant à l'application des connaissances et des habiletés des apprenants (**question 4a**), seulement 5 répondants sur 41 ont répondu ne pas avoir perçu de barrières, 16 répondants ont mentionné le facteur temps, 7 répondants ont cité le support du superviseur, 5 répondants ont signalé le niveau personnel des habiletés, 2 répondants ont indiqué l'argent, trois autres répondants ont évoqué soit la non présence d'un système de récompense, la présence du syndicat et le manque de support des collègues.

Enfin, les facteurs qui freinent le transfert des connaissances chez les apprenants sont, selon les superviseurs directs (**question 4b**) : le temps, la confiance des apprenants, le syndicat, les politiques, la réorganisation du groupe de travail, l'opportunité d'utiliser les habiletés, le support des collègues de travail et le support de la haute direction.

De façon générale, cette étude nous permet de constater que le support du superviseur direct et des collègues de travail sont des facteurs déterminants du transfert des connaissances, que les barrières à l'application des connaissances et des habiletés sont surtout dues au manque de temps et à l'engagement du

superviseur à offrir du support. Aussi, l'analyse a permis d'établir que c'est seulement 1 an après la formation qu'il est possible de constater s'il y a eu application des connaissances et habiletés des apprenants.

Dans leur étude, Anupama et Steele-Johnson (2007) se sont concentrés à identifier les antécédents des attitudes à la formation. Ils sont d'avis que l'attitude face à la formation joue un rôle important pour ce qui a trait à la présence, à l'efficacité et au transfert des connaissances.

D'ailleurs, ces auteurs ont recensé plusieurs études (Ford & Noe, 1987; Noe, 1986; Fecteau et al. 1995; Tennenbaum & Yukl, 1992). dans lesquelles il avait été noté que l'attitude favorable des individus envers la formation était directement liée à leur niveau de motivation à l'égard de la formation.

Basé sur plusieurs autres études concernant l'influence des facteurs tels que l'expérience passée dans des domaines similaires, (Curl et al., 2005; Laidlaw et al., 2006), le sexe des individus (Lefkowitz, 1994; Chaplain, 2000 et Seegers & Boekaerts; 1996), l'accomplissement par objectif (Elliot and McGregor, 2002; Dweck, 1989, VandeWall, 2001; Janssen & Van Yperen, 2004), et sur l'attitude à l'égard de la formation, les auteurs ont émis deux hypothèses. Ainsi, les auteurs postulent que les individus qui ont une expérience pertinente en formation auront une attitude positive envers la formation (**Hypothèse 1**). Aussi, ils postulent que le sexe (homme et femme) et un accomplissement par objectif ont un effet sur l'attitude à l'égard de la formation. Particulièrement, les hommes devraient, selon eux, avoir une attitude plus favorable à l'égard de la formation avec une approche d'accomplissement par objectif que les femmes (**Hypothèse 2**).

L'étude a été effectuée auprès des étudiants de premier cycle de l'University Midwestern. La participation était volontaire. Sur 174 participants, 9 participants ont été rejetés soit parce qu'il manquait des informations ou parce qu'ils n'ont pas suivi

les instructions. Sur les 165 participants, 71 étaient des hommes et 94 des femmes, l'âge moyen était de 20,5 ans, tous les participants avaient une expérience de travail d'au moins 6 mois soit dans la gestion, le travail clérical, dans le domaine des services et manufacturier.

Un ensemble de trois questionnaires a été distribué et complété en classe par les étudiants. La taille des groupes variait de 8 à 12 étudiants. Par les questionnaires, les auteurs ont voulu obtenir et analyser des informations démographiques sur les participants, mesurer les attitudes envers la formation et les attitudes adoptées avec l'approche de l'accomplissement par objectif.

Les informations démographiques obtenues sur les participants concernaient l'âge, le sexe, le niveau d'éducation, la nationalité, le nombre de mois d'expérience dans l'emploi actuel et le nombre de mois total d'expérience, le nombre de programmes de formation disponibles et suivi, enfin, par le nombre d'heures passées dans une formation pertinente à l'emploi.

Des analyses de régression hiérarchique multiple ont été utilisées pour analyser les effets de l'expérience de formation, du sexe et de l'accomplissement par objectif sur les attitudes (**Hypothèse 2**). En utilisant une approche ciblée, les auteurs ont mis leurs hypothèses à l'épreuve en réintégrant tous les effets principaux dans l'étape 1 et en regardant l'effet des interactions de l'accomplissement par objectif selon le sexe dans l'étape 2.

Il appert que les individus qui ont un haut niveau d'expérience en formation ont une attitude plus favorable envers la formation, ce qui vient supporter la première hypothèse émise par les auteurs.

La deuxième hypothèse est aussi confirmée puisqu'il y a un effet significatif de l'interaction entre le sexe (homme et femme) et l'approche de l'accomplissement

par objectif (mastery-approach goal orientation). En outre, lorsque les auteurs ont comparé l'incidence de la variable sexe prise séparément (hommes et femmes), ils ont pu observer qu'il n'y avait pas d'effet significatif entre l'approche d'accomplissement par objectif et l'attitude à l'égard de la formation chez la femme, alors qu'il y avait un effet significatif pour l'homme. De ce fait, les auteurs confirment qu'il y a une relation positive entre la variable sexe, dans son ensemble, et la variable de l'approche de l'accomplissement par objectif. Cependant, la relation devient négative lorsque la variable sexe (féminin) est mise en relation avec l'approche par accomplissement par objectif. Il en est tout autrement pour la variable sexe (masculin) puisqu'il y a une relation positive de celle-ci avec l'approche par accomplissement par objectif.

Les résultats ont donc permis de confirmer les hypothèses des auteurs, soit que l'accomplissement par objectif et l'expérience passée en formation ont des effets indépendants sur l'attitude à l'égard de la formation; que les individus ayant un niveau élevé d'expérience en formation et une approche orientée vers l'accomplissement par objectif auront une attitude plus favorable envers la formation; enfin que les effets sont différents chez les hommes et les femmes.

Cette étude fait aussi ressortir que plus un individu a une attitude favorable envers la formation, plus cette attitude lui permettra d'acquérir des expériences supplémentaires en formation. De même, l'attitude à l'égard de la formation peut varier selon que la formation est volontaire ou non.

Valada et al, (2007) ont étudié la relation entre trois types déterminants du transfert des connaissances soit : la technique éducative (training design), les caractéristiques individuelles et l'environnement de travail.

Suite à une analyse exhaustive des études antérieures, les auteurs ont émis cinq hypothèses, dont deux des plus pertinentes à notre étude seront retenues. Les auteurs sont d'avis que la rétroaction que reçoivent les apprenants sur leur performance après la formation, ainsi que le support des superviseurs, devraient aussi être positivement reliées au transfert des connaissances.

L'étude a été faite dans neuf (9) marchés d'épicerie au Portugal avec un échantillon initial de 336 participants. La formation était octroyée dans une classe à l'intérieur de chaque magasin. Le contenu de la formation différait en fonction de la composition du travail dans le magasin. Pour une période d'un mois, les participants ont suivi une des formations suivantes : service à la clientèle, problématique environnementale, la sécurité, la prévention et l'hygiène au travail. Les méthodes didactiques utilisées pendant la formation étaient : la lecture, la discussion, la simulation (jeu de rôle) et des vidéos.

La collecte des données s'est effectuée en deux temps. À la fin du programme de formation, 336 participants ont complété un rapport d'enquête qui évaluait les perceptions du plan de transfert, la performance de la connaissance de ses propres capacités et le support du superviseur. Trois (3) mois après la session de formation, un sondage a été envoyé aux participants. Ce sondage mesurait la perception des apprenants sur la mémorisation (rétention) de la formation, la rétroaction (feedback) et le transfert des connaissances.

Sur les 336 questionnaires distribués, 219 ont été retournés, et de ceux-ci, 37 n'ont pas été pris en compte, dû à des réponses incomplètes et une mauvaise codification. Au total, 182 participants ont fait l'objet de cette étude. Sur ces 182 participants, 62% étaient des femmes dont l'âge moyen était de 30 ans. La moyenne d'années de service était de 4,5 ans avec 46% qui avaient moins d'un an de service. Pour ce qui est de la scolarité, 52,3% avaient un niveau secondaire et

5,2% un niveau collégial. Enfin, 79 % des participants n'avaient pas un rôle de superviseur.

Toutes les variables ont été mesurées à l'aide de l'échelle de Likert en 5 points. Les variables indépendantes telles que le support du superviseur et la rétroaction sur la performance après la formation ont été mesurées par le LTSI (learning transfer system inventory). De plus, la technique de l'analyse en composantes principales (ACP) varimax a été utilisée afin de maximiser la variance des coefficients de corrélation.

Deux autres méthodes ont été utilisées afin de comparer les résultats de la recherche sur le transfert des connaissances. Des données ont été recueillies auprès des superviseurs, collègues de travail et clients, sur la performance au travail après formation, et dans un deuxième temps, les apprenants ont pu émettre leur propre commentaire sur leur performance.

Les résultats de l'analyse de régression hiérarchique ont permis de confirmer la présence d'une relation positive statistiquement significative entre la rétroaction après formation et le transfert des connaissances ($\beta=0,42$, $p < 0,01$).

En outre, suite aux résultats obtenus sur le support du superviseur et le transfert des connaissances, les auteurs sont d'avis que l'intervention des superviseurs avant et pendant la formation pourrait avoir un impact plus important sur le transfert des connaissances, aspect qui pourrait être étudié par des futures recherches.

Une autre étude est celle de Bouteiller et Cossette (2007). Les auteurs ont, à partir des trois dernières étapes du modèle de Kirkpatrick, tenté d'évaluer et d'expliquer les effets de la formation selon l'apprentissage, le transfert, l'impact (organisationnel et individuel). Ils ont aussi développé un modèle conceptuel afin de

mieux saisir la dynamique entre les trois niveaux d'effet ci-haut mentionnés. Par ce modèle, ils ont tenté, entre autres, de voir s'il y avait une séquence hiérarchique parmi les trois effets (apprentissage, transfert et impact), si le transfert pouvait jouer un rôle médiateur entre le niveau de l'**A**pprentissage et le niveau des **I**mpacts. Enfin, ils ont développé un modèle plus général faisant intervenir les trois niveaux d'effets de la formation ainsi que l'ensemble des variables explicatives.

Par cette étude, les auteurs ont essayé de répondre à la question suivante :
« Qu'est-ce qui conditionne un apprentissage élevé, un transfert intense et qui a un impact important sur l'organisation et l'individu? »

Pour faire l'étude, les auteurs ont choisi un programme de formation sur les produits de peinture qui est conçu et animé par un représentant de la compagnie Sico inc. Ce programme est constitué de 7 cours distincts d'une durée de 14 à 21 heures chacun. Il a pour objectif de développer les compétences techniques liées à chacune des grandes gammes de produits vendues par la compagnie.

L'étude a été effectuée dans le secteur du commerce au détail principalement dans les quincailleries de petites, moyennes et grandes surfaces, comptant de 3 à 300 employés. Cette formation est offerte aux conseillers au service à la clientèle et gérants des départements de peinture ou de décoration, la participation aux cours est volontaire.

Les participants qui ont été choisis pour l'étude sont les conseillers et les gérants. Dans le cas des conseillers, ce sont ceux qui étaient à leur première formation à un cours du programme qui ont fait l'objet de cette étude.

La collecte des données s'est effectuée en deux étapes, une première de nature qualitative et la suivante de nature quantitative. Pour la première, plusieurs méthodes ont été utilisées, soit : les entrevues semi-directives, les observations

participantes, les observations en situation et l'analyse de documents. Par les entrevues effectuées auprès des représentants de Sico inc., les auteurs ont voulu comprendre l'origine et la mise en place de cette formation, ainsi que les relations d'affaires entre le fournisseur de la formation (Sico inc.) et les détaillants.

Par la rencontre avec les gérants et les conseillers, les auteurs ont tenté de comprendre le contexte opérationnel, le mode de fonctionnement des départements de peinture, la place de la compétence et le vécu de l'expérience de la formation avant, pendant et après. Par l'observation participante, les chercheurs ont tenté d'établir les effets des apprentissages théorie-pratique et d'observer la dynamique d'un groupe hétérogène en formation. L'observation en situation, effectuée à l'aide de casques d'écoute, a permis aux chercheurs de mieux saisir le type de questions et plaintes des consommateurs, ainsi que le type de demande d'information émanant des conseillers pour mieux servir leurs clients. Enfin, l'analyse des documents internes leur a permis d'obtenir plusieurs informations, notamment les résultats des examens, le registre des participants et des plaintes de clients, etc.

La collecte de données de nature quantitative a été effectuée par l'administration d'un questionnaire par envois postaux auprès des conseillers et gérants des départements. Ce questionnaire comportait plusieurs objectifs : situer les conseillers dans leur milieu de travail, comprendre les raisons qui les ont poussés à suivre la formation, connaître leurs parcours d'apprentissage et obtenir leur propre évaluation sur les effets de la formation sur eux-mêmes et dans leur travail. Le taux de réponse des participants au programme est de 59%, soit 384 questionnaires valides sur 645.

Un autre questionnaire ayant été administré auprès des gérants a permis de mieux comprendre les caractéristiques du département, le rôle du gérant dans la décision initiale de la formation, le processus de transfert dans le milieu de travail et de connaître l'évaluation des gérants sur des employés ayant participé à la

formation. Le taux de réponse a été de 37%, soit 225 questionnaires valides sur 609. Le processus de collecte des données de cette étude s'est étendu sur une période de 20 mois, soit de mai 2003 à février-mars 2005.

En recourant à la modélisation par équations structurelles (MES), les auteurs ont obtenu les résultats suivants pour chaque sous-système mis à l'épreuve. Ainsi, les auteurs parviennent à expliquer 32% du sous-système « apprentissage ». L'étude confirme la relation entre la motivation à se former (comportement proactif et implication professionnelle) et l'apprentissage ($r=0,32$). Lorsque les conseillers sont motivés à recevoir une formation, ceux-ci ont plus de chance d'apprendre de nouvelles choses reliées à leur travail.

Les chercheurs expliquent 38% de la motivation à se former. Celle-ci sera plus importante chez le conseiller si la formation sert au bon fonctionnement de son département, si cette dernière est applicable dans son milieu de travail et si le superviseur appuie la formation suivie par le conseiller. En contrepartie, il y a absence de relation entre le niveau de compétence avant la formation et la motivation à poursuivre une formation. L'attitude du conseiller a un lien positif avec l'apprentissage ($r=0,30$), puisque les conseillers qui ont adopté une attitude positive envers leur travail ont démontré un plus grand apprentissage.

Les variables sociodémographiques (âge, niveau de scolarité, ancienneté, statut d'emploi, etc.) et les caractéristiques du support de la formation reçue (formateur, type de cours suivi) n'ont pas été intégrées au modèle de départ, puisqu'il n'y avait aucun lien avec la variable dépendante. Pour ce qui est de la structure pédagogique (format des cours, nature des objectifs pédagogiques et opérationnels poursuivis, stratégie pédagogique privilégiée, modalités d'évaluation, etc.), celle-ci a été maintenue constante dès le début de la recherche, puisque peu importe le type de cours suivis, ceux-ci étaient standardisés, conçus et dispensés par la même équipe.

L'analyse du sous-système de « transfert » par la modélisation par équations structurelles (MES) démontre que le support du milieu de travail (collègue et superviseur) est étroitement lié à la motivation de transfert des connaissances apprises ($r=0,60$). Pour ce qui est des stratégies de transfert (recours à la documentation, à l'expérimentation et aux acteurs externes), celles-ci sont davantage liées à la motivation à transférer qu'au support du milieu de travail. En effet, les résultats démontrent qu'un conseiller motivé à transférer ses connaissances aura recours à l'expérimentation ($r=0,63$) et à la documentation du cours ($r=0,30$). De plus, le niveau de transfert est fortement lié au recours à l'expérimentation ($r=0,43$) et à la documentation ($r=0,25$). Ainsi, plus le conseiller expérimente les nouvelles connaissances acquises, plus le transfert sera important dans les semaines et mois suivant la formation. Pour les auteurs, ce sous-système permet d'expliquer 32% de la variable « Transfert des acquis de formation », 36% de la variable « Motivation à transférer » et 76% de la variable « Recours à l'expérimentation ».

Dans le sous-système « Impact », plus spécifiquement l'impact individuel, il appert que l'intensité du transfert accroît « l'autonomie » du conseiller dans son travail ($r=0,13$), lui permettant ainsi de résoudre les problèmes par lui-même et avoir moins recours à l'aide du superviseur et collègue de travail.

Aussi, un lien a été établi entre le niveau de transfert et la « mobilisation professionnelle » ($r=0,30$); ici, le conseiller en s'appropriant les acquis de la formation, devient proactif, se dépasse dans son travail et cherche davantage à se perfectionner.

L'étude menée par Axtell et al. (1997) a tenté de voir ce qui pouvait influencer les apprenants à mettre en pratique les habiletés interpersonnelles dans leur milieu de travail. Les observations ont été faites à deux périodes différentes, soit 1 mois et 1 an après la formation.

Les variables indépendantes retenues pour cette étude sont celles reliées à la perception des apprenants de la pertinence et de l'utilité de la formation, les caractéristiques de l'apprenant (motivation et efficacité) et de l'environnement de travail (support de la direction et l'autonomie au travail).

Deux hypothèses dans cette étude ont été émises; une concerne le transfert à court terme et l'autre le transfert à long terme. Ainsi, les auteurs sont d'avis qu'il est possible de prédire qu'il y aura un meilleur transfert des connaissances dans une formation initiale si l'apprenant perçoit la formation comme pertinente, s'il possède un niveau élevé de motivation quant à l'efficacité à utiliser ses habiletés, s'il a plus de support du gestionnaire et de l'autonomie dans son travail. À plus long terme, les auteurs croient que si le transfert des connaissances est une réussite un mois après la formation, il est possible de prédire que le transfert sera une réussite un an après le transfert et ce, si les conditions mentionnées dans leur première hypothèse sont présentes.

L'étude a été menée auprès de techniciens provenant d'organisations multinationales. Plusieurs formations (six types de formation) étaient offertes permettant de développer des habiletés interpersonnelles au travail. Un questionnaire a été complété immédiatement après la formation par 75 participants (Temps 1).

Un mois après la formation, un questionnaire a été complété par 62 participants (Temps 2). Il y a eu un taux de réponses de 82%. Enfin, un an après la formation (Temps 3), 45 des 75 participants ont complété le questionnaire. Un test de T a été effectué, afin d'éviter un biais d'attrition, compte tenu de la variance du taux de réponses entre le temps 1 et 3. Aucune différence significative n'a été observée.

Le questionnaire a permis de mesurer le niveau de perception des apprenants quant aux nouvelles connaissances et habiletés apprises, et à la pertinence et à l'utilité de la formation. Le questionnaire a aussi permis de mesurer les caractéristiques des apprenants, soit leur confiance dans leur capacité à performer avec succès et leur motivation à transférer au travail les habiletés apprises dans les cours.

Les auteurs ont tenté de valider le taux de transfert des apprenants auprès des gestionnaires en tentant de connaître leur perception mais le taux de réponse était trop faible en raison du taux de roulement de personnel durant l'année.

Pour évaluer l'environnement de travail, par leur questionnaire, les auteurs ont tenté de mesurer si les apprenants avaient le sentiment d'avoir du support du gestionnaire, soit par l'encouragement à appliquer les nouvelles connaissances et par la tolérance aux erreurs, et si une certaine autonomie était laissée à l'apprenant quant à la responsabilité et à la possibilité de décider comment effectuer le travail.

Pour mesurer le transfert, une liste des habiletés nécessaires pour chacun des cours a été identifiée par la documentation disponible sur les cours et après discussion avec les formateurs.

Sur une échelle de cinq (5) points, les participants ont dû noter le degré avec lequel ils avaient le sentiment de pouvoir transférer les habiletés acquises durant la formation et ce, 1 mois après la formation et 1 an après la formation. La même grille a été transmise aux gestionnaires afin qu'ils puissent évaluer leurs employés. Les analyses ont permis d'obtenir une corrélation assez élevée du taux de transfert des apprenants et des gestionnaires (après un mois = 0,38 et après un 1 an = 0,70). Toutefois, le test de T n'a pas été concluant.

L'analyse des résultats a permis de confirmer qu'immédiatement après la formation (Temps 1), il y avait une inter-corrélation élevée 0,38 ($p < 0.01$) entre l'efficacité de l'apprenant et la motivation à transférer. Des corrélations statistiquement significatives ont aussi été obtenues entre les autres variables ($p < 0,05$) notamment l'autonomie et le support du gestionnaire; l'autonomie et la pertinence/ l'utilité de la formation; le support du gestionnaire et l'efficacité de l'apprenant.

Un mois après la formation (Temps 2), 49% des 45 répondants ont dit avoir eu le sentiment d'avoir transféré un bon nombre d'habiletés. Aussi, une analyse de corrélation a pu démontrer qu'il y avait trois relations significatives avec la perception des apprenants à transférer les habiletés dans le milieu de travail après un mois, soit : le taux de motivation des apprenants à transférer, leur perception de la pertinence et de l'utilité de la formation et le support du gestionnaire.

L'analyse des données après un an (Temps 3) a démontré que 53% des 45 apprenants ont déclaré avoir transféré dans leur milieu de travail un bon nombre d'habiletés et de connaissances apprises durant la formation. Le taux de transfert des apprenants après un mois et après un an sont significativement corrélés ($p < 0,01$). Aussi, tel que stipulé dans l'hypothèse 2 de cette étude, les résultats des analyses 1 mois après la formation sont les mêmes après 1 an.

Les résultats de cette étude indiquent que si les nouvelles habiletés doivent être transférées dans le milieu de travail, les apprenants ont besoin d'avoir le sentiment que la formation est pertinente et qu'ils devront l'appliquer dans leur travail. Selon les auteurs, à plus long terme, ceux qui ont plus d'autonomie dans leur travail auront davantage l'opportunité de créer des moments pour utiliser les nouvelles habiletés que ceux qui ont peu d'autonomie. Il apparaît donc que l'autonomie a un effet plus élevé sur le transfert à long terme.

Dans l'étude de Tennant, Boonkrong et Roberts (2002), les auteurs ont cherché à comprendre si l'évaluation post-formation permettrait d'identifier non seulement les pratiques de formation dans les organisations mais aussi les barrières limitant leur efficacité.

La recherche a été effectuée en tenant compte de la contribution des différentes études antérieures menées sur l'efficacité, les approches stratégiques, les différentes méthodes de la formation, sur les différents styles d'apprentissage et les modèles d'évaluation de la formation.

Les auteurs ont mené un sondage auprès de 100 compagnies manufacturières établies au Royaume-Uni ayant au moins 1 000 employés. Les compagnies œuvraient dans les secteurs de l'alimentation (36%), pharmaceutique (21%), de l'électronique (16%), l'automobile (11%), la construction (5%), des métaux (5%) et la fabrication de souliers (5%).

Les principales questions qui ont été posées lors du sondage concernaient les types de formation effectuées, le nombre moyen de journées de formation par employé et par année, le degré d'importance relatif à l'évaluation de la formation, la quantité perçue de perte de temps lors de la formation et les plus grandes barrières à la réalisation d'une formation efficace.

Lors de l'enquête, toutes les entreprises ont confirmé avoir un programme de formation pour les nouveaux employés et 70% d'entre elles ont affirmé que ceux-ci recevaient une formation générale dont la durée était d'au moins 1 semaine. Les autres types de formations octroyées concernaient les habiletés de base en

production, la santé et la sécurité, les habiletés en informatique, les outils de base de la qualité, le travail d'équipe, le processus de gestion et la résolution de problème. La formation était dispensée autant par des ressources externes qu'internes. Le nombre moyen de jours de formation par année par employé était pour 85% des cas au-delà d'une (1) semaine.

Les compagnies qui ont répondu au sondage ont aussi indiqué que les efforts consacrés à la formation ont été inutiles dans 74% des cas en raisons des facteurs suivants : un programme de formation de mauvaise qualité, un contexte de formation non pertinent, un manque de lien entre le programme de formation et le plan d'affaires, un manque de motivation des employés, la durée de la formation soit trop courte ou trop longue et une mauvaise sélection des participants pour le programme de formation.

Les répondants sont aussi d'avis que l'efficacité de la formation est limitée en raison des nombreuses barrières telles que le manque de ressources et de temps, de leadership des gestionnaires dans les programmes de formation, d'habileté à effectuer des évaluations de formation, et d'engagement des hauts dirigeants dans les programmes de formation continue.

D'autres facteurs tels que le manque d'honnêteté des employés dans l'analyse des besoins de formation de leur secteur d'activité, les buts et les objectifs de la formation mal définis et le manque de temps des employés, dû au travail, pour aller en formation, ont aussi été mentionnés.

Ces résultats confirment, selon les auteurs, plusieurs des résultats des recherches antérieures qui stipulent l'importance de l'évaluation des programmes de formation et le peu de considération qui y est attachée par les gestionnaires. Ce constat a amené les auteurs à proposer un modèle d'évaluation de programme de formation lequel combine le modèle de Kirkpatrick et CIRO.

Ce nouveau modèle recommande une mesure des effets attendus de la formation avant, pendant et après la formation, afin de pouvoir répondre aux besoins des apprenants et offrir du même coup aux organisations un moyen d'identifier la valeur de la formation. Aussi, Tennant, Boonkrong et Roberts (2002) recommandent trois mesures additionnelles post-formation, soit un test immédiatement après la formation, un test dès le retour au travail et un dernier après une période d'adaptation au travail. Les auteurs sont d'avis que ce nouveau modèle permettra d'éliminer certaines barrières qui ont été identifiées dans leur étude.

En conclusion, ce qui ressort des différentes recherches c'est que dans l'ensemble, les auteurs semblent unanimes quant à l'impact du support des différents intervenants (superviseurs, collègues de travail, etc.) sur le transfert des connaissances. Seule l'étude de Valada et al (2007) n'a pu confirmer la relation du support du superviseur et le transfert. Le support peut se traduire par l'encouragement à l'autonomie dans le travail, par la possibilité de poursuivre son développement, par le feedback, par la tolérance aux erreurs des apprentis et par la récompense pécuniaire. L'étude de Bouteiller et Cossette (2007) précise que l'expérimentation et le recours à la documentation sont davantage reliés à la motivation de l'individu qu'au support du superviseur.

Pour ce qui est des facteurs reliés à l'apprenant, l'étude d'Anupama et Steele-Johnson (2007) a confirmé qu'une expérience en formation avait une influence positive sur la motivation à transférer les connaissances. Axtell et al. (1997) n'a quant elle pas pu confirmer la relation entre le niveau de compétence avant la formation et la motivation à poursuivre une formation.

Aussi, selon les études menées par Bouteiller et Cossette (2007), Cromwell et Kolb (2004) et Axtell et al. (1997), la perception de l'apprenant quant à l'utilité et la pertinence de la formation est un autre facteur important qui influence le transfert des connaissances.

L'étude de Tennant, Boonkrong et Roberts (2002), confirme l'importance de ces facteurs car leur étude a indiqué que les efforts consacrés à la formation ont été inutiles dans 74% des cas, dû entre autres, à un contexte de formation non pertinent et une mauvaise sélection des participants pour le programme de formation.

Par ailleurs, deux études ont permis de constater que la période de temps écoulée après la formation est un facteur important à considérer pour mesurer l'application des connaissances et les habiletés des apprenants. La première étude est celle menée par Axtell et al. (1997) qui a démontré que les résultats du transfert des connaissances étaient les mêmes un mois et un an après la formation. La deuxième étude menée par Cromwell et Kolb (2004) a quant à elle permis de constater qu'il y avait des différences significatives dans le transfert des connaissances seulement un an après la formation, sauf pour le support du réseau de collègues de travail.

Somme toute, en regard des différentes études citées, nous constatons que les facteurs susceptibles d'influencer les résultats de la formation, sont les caractéristiques de l'environnement de travail, plus particulièrement le support du superviseur et du formateur, la rétroaction sur les performances et la pression qui diminuent les résultats de la formation sont la pression. Pour ce qui est des caractéristiques de l'individu, mentionnons, la motivation, l'attitude, la perception de l'utilité et de la pertinence de la formation et l'expérience passée en formation.

De manière plus précise, les facteurs suivants sont négativement associés aux résultats de la formation : la pression exercée sur les employés, le nombre de tâches trop élevé, le manque de temps, et le fait de ne pas pouvoir mettre en application les nouvelles connaissances.

1.6 Conclusion

Dans l'ensemble, les études identifiées nous permettent d'avoir un portrait exhaustif de la situation de la formation dans les entreprises.

Tout d'abord, la Loi favorisant le développement de la formation professionnelle (Loi 90) appelée aujourd'hui la « Loi favorisant le développement et la reconnaissance des compétences de la main-d'œuvre » a eu un impact important dans les entreprises quant à l'investissement dans la formation. Les différentes enquêtes ont démontré que depuis son implantation, la majorité des entreprises ont investi au moins 1% de leur masse salariale, et que depuis 2006 l'investissement du 1% de la formation en entreprise est stable.

De plus, les études ont aussi permis d'identifier différents types de formation (interne, externe et mixte). La formation dispensée à l'interne est utilisée, de façon générale, dans une plus grande proportion que la formation externe. Aussi, bien que ce soit les entreprises de petite taille qui utilisent le plus souvent la formation interne, les grandes entreprises l'utilisent la moitié du temps.

En outre, qu'il s'agisse d'une formation interne, externe ou mixte, les experts s'entendent pour dire que les éléments constitutifs d'une action de formation et son processus d'élaboration sont des aspects complexes qui varient en fonction de plusieurs facteurs soient le contexte de l'entreprise, sa taille, son budget, la personnalité des formateurs et des individus formés. (Saint-Sauveur, 1988, Laflamme, 2002). Aussi, les auteurs voient la formation comme un processus dans lequel des étapes de formation doivent être déterminées, notamment les objectifs, les méthodes pédagogiques, les ressources (matérielles, financières, humaines et support).

Les facteurs rendant le processus d'une action de formation complexe ont été identifiés par plusieurs auteurs. À cet effet, plusieurs études ont confirmé que les caractéristiques du milieu de travail telles que le support, l'encouragement des gestionnaires et des collègues de travail à appliquer les connaissances et les habilités apprises avaient une influence positive sur l'application des connaissances. Il en est de même pour la rétroaction après la formation. Aussi, selon l'étude de Tracey et Tews (1995), le nombre de tâches et la pression mise sur les employés ont un effet négatif sur le transfert des connaissances. Cromwell et Kolb (2004) ont observé que plus il y a de temps écoulé entre la formation et des occasions de mise en application, plus difficile est l'application. Les raisons invoquées étaient un emploi du temps trop chargé et le manque de temps nécessaire pour mettre en pratique les connaissances.

Pour ce qui est des caractéristiques de l'apprenant, les différentes études indiquent que l'expérience antérieure en formation, la perception de l'apprenant de l'utilité et de la pertinence de la formation, de l'autonomie de l'apprenant liée au support du superviseur, l'attitude de l'apprenant à l'égard de son engagement au travail et dans la formation, la motivation à devenir autonome et à recevoir une récompense et le facteur du genre ont tous été identifiés comme ayant une relation positive sur le niveau de transfert des connaissances.

Quant aux caractéristiques de la formation, il semble qu'une mauvaise analyse des besoins se traduisant par un manque de liens entre le programme de formation et le plan d'affaires, une durée de formation soit trop courte ou trop longue, une mauvaise sélection des participants, et des objectifs et des buts de formation mal définis limitent l'efficacité de la formation.

Enfin, plusieurs études ont démontré que la période de temps écoulée après la formation est un facteur important à considérer pour mesurer l'application des connaissances et les habiletés des apprenants, car c'est par l'expérimentation, par l'apprenant, durant les semaines et mois suivant la formation qu'il est possible de voir un changement significatif dans l'application des connaissances (Axtell et al., 1997; Bouteiller et Cossette, 2007).

CHAPITRE II

MODÈLE THÉORIQUE ET HYPOTHÈSES

Dans cette section, nous présenterons le cadre conceptuel que nous avons retenu pour la démarche de notre recherche. Celle-ci portant sur l'évaluation du programme de formation, nous débuterons en définissant ce que les auteurs entendent par **évaluation** d'un programme de formation. Nous poursuivrons en présentant le modèle d'évaluation de la formation de Kirkpatrick (modèle développé en 1959) et de Holton (1996), modèles sur lesquels nous nous sommes basés pour élaborer notre propre cadre conceptuel. Nous enchaînerons en exposant notre modèle et les concepts qui nous ont permis d'identifier les variables reliées aux caractéristiques du milieu de travail, de l'apprenant et de la formation. Nous terminerons cette section en mettant en évidence les hypothèses que nous avons retenues et qui ont été supportées par notre bilan des connaissances.

2.1 Définitions de l'évaluation des programmes de formation

Tout d'abord, il est primordial de définir ce que les auteurs entendent par évaluation d'un programme de formation. D'abord, pour Donald Clark, l'évaluation est :

« Un processus servant à déterminer la valeur et l'efficacité d'un programme de formation, plus précisément, à savoir si les objectifs de la formation qui ont été établis au départ sont atteints par les participants et la mesure des résultats pratiques de la formation dans l'environnement de travail »⁹.

⁹ Clark, Donald. *Instructional System Development-Evaluation Phase-Chapter 6*, www.nwlink.com/~donclark/hrd/saf6.

Plus précisément encore, mais allant dans le même sens, Marsden (1991) définit l'évaluation des programmes de formation comme étant :

« Un processus analytique impliquant la collecte et l'analyse des données sur toutes ou sur quelques-unes des phases du processus de formation et en la production d'un rapport contenant des recommandations sur le programme de formation, le but ultime de l'évaluation étant d'influencer les décisions concernant le programme dans le futur, les modifications à apporter et le besoin de fournir des données sur les avantages et les coûts du programme ».

Cependant, comme le soulignent ces deux définitions et comme les écrits de Kraiger, Ford, et Salas (1993) le confirment, l'ambiguïté de l'expression « évaluation de la formation » est incontestable et peut définitivement porter à confusion. En effet, elle peut référer à deux réalités distinctes.

D'abord, l'évaluation de la formation peut faire référence à l'évaluation du processus de formation (c'est-à-dire le « *training efficiency* » des anglo-saxons ou l'efficience de la formation), par exemple, comment la formation a été conçue et donnée. Ensuite, comme il est souvent le cas, elle peut aussi faire référence à l'évaluation des résultats de la formation (c'est-à-dire ici le « *training effectiveness* » ou l'efficacité de la formation), par exemple, ce que les participants ont appris et les effets de leurs apprentissages sur leurs comportements et sur l'entreprise.

Nous devons préciser que nous n'avons pas retenu les définitions présentées précédemment car elles ne correspondaient pas à notre type de recherche, soit d'expliquer la variation des effets de la formation. Nous avons plutôt eu recours à un cadre conceptuel plus général, sur l'évaluation d'intervention.

Contandriopoulos (1990) définit l'évaluation comme étant « une activité qui consiste à porter un jugement sur une intervention en comparant les ressources mises en œuvre et leur organisation (structure), les services ou les biens produits (processus) et les résultats obtenus à des normes. Ces normes concernent des critères qui peuvent inclure l'écart par rapport à l'intervention prévue, la couverture, la qualité, les effets et les coûts. »

Dans le cadre de notre étude, nous nous attarderons plus spécifiquement à faire une analyse d'implantation de type II et III issues du cadre de Contandriopoulos. L'analyse d'implantation consiste à observer la relation entre l'intervention, ses composantes et le contexte pour voir la production des effets (Contandriopoulos et al., 1990). C'est par l'analyse de l'influence de la variation dans l'implantation (type II) que nous chercherons à identifier les liens entre les effets et l'intervention. Alors que l'analyse de l'interaction entre le contexte et l'intervention dans la production des effets, soit synergique, soit antagoniste (type III) nous permettra de voir l'influence de l'interaction entre le milieu d'implantation et l'intervention sur les effets observés (Contandriopoulos et al., 1990).

2.2 Modèles sur l'évaluation des programmes de formation

Il existe plusieurs approches différentes dans la littérature concernant l'évaluation de programmes de formation. Bramley (1996) et Worthen (2001) ont identifié les approches suivantes :

1. L'évaluation basée sur les buts (les objectifs prédéterminés du programme sont-ils atteints?).
2. L'évaluation sans but.
3. L'évaluation de la réaction.
4. L'évaluation basée sur les systèmes ou sur les processus (compréhension du programme et établissement de ses forces et de ses faiblesses).
5. La revue professionnelle.
6. Le quasi-légal.

Les deux approches prédominantes dans la littérature sont les suivantes :

1. L'évaluation basée sur les buts (les objectifs prédéterminés du programme sont-ils atteints?) et
2. L'évaluation basée sur les systèmes ou sur les processus (compréhension du programme et établissement de ses forces et de ses faiblesses);

Les autres approches sont pratiquement inexistantes.

Le modèle de Kirkpatrick (1959)

En matière de théories sur l'évaluation de formation, bien que la littérature soit abondante, le modèle qui retient l'attention de la plupart des spécialistes en ressources humaines est celui de Donald Kirkpatrick, même si sa conception remonte à plus de 40 ans. Ce modèle très contesté, entre autres pour son caractère hiérarchique, aura servi de plateforme à plusieurs modèles d'évaluation.

Le modèle de Kirkpatrick propose quatre niveaux d'analyse et chacun de ces niveaux sert de base aux suivants. Il s'agit des niveaux suivants: d'évaluation de la réaction des participants, de l'apprentissage, du comportement et des résultats de la formation. Aussi, plus on progresse selon les niveaux, plus on mesure précisément l'efficacité du programme de formation et plus l'analyse est rigoureuse et exigeante.

Selon Kirkpatrick, tout programme de formation devrait être, au minimum, évalué au premier niveau. Toutefois, Kirkpatrick met l'accent sur le fait que pour qu'une évaluation soit complète, celle-ci doit couvrir ces quatre niveaux. Enfin, pour réaliser cette évaluation, l'auteur propose différentes modalités, telles que présentées dans le tableau 2.1.

Tableau 2.1 :

Les mesures de réalisation des quatre niveaux d'évaluation de Kirkpatrick

Niveaux	Mesures de réalisation
1. Évaluer la réaction. Ce niveau mesure la réaction et le degré de satisfaction des participants. Le but de cette évaluation est de s'assurer que les participants sont intéressés et motivés par la formation, la réaction des participants ayant un effet direct sur l'apprentissage.	Établir ce que l'on veut découvrir, encourager les commentaires écrits et les suggestions, atteindre un taux de réponse immédiat de 100%, rechercher des réactions réelles, développer des standards convenables, mesurer les réactions selon les standards établis, tenter une action appropriée et communiquer les réactions.
2. Évaluer l'apprentissage. Ce niveau mesure les connaissances acquises, les aptitudes améliorées ou le changement dans l'attitude suite à la formation. Les mesures à ce niveau s'avèrent plus ardues et laborieuses que celles du premier niveau. Lorsque possible, les participants font un pre-test et un post test afin d'être en mesure d'évaluer le niveau de connaissance acquis.	Si possible, utiliser un groupe témoin, évaluer les connaissances et les aptitudes avant et après la formation, obtenir un taux de réponse de 100% et utiliser les résultats pour adopter une action appropriée.
3. Évaluer le comportement. Ce niveau mesure le degré d'application des nouvelles connaissances, des aptitudes ou attitudes au travail. À ce niveau, l'évaluation tente de déterminer si les nouvelles connaissances, aptitudes ou attitudes sont utilisées quotidiennement à l'intérieur de l'entreprise par les employés. Il est ardu et même impossible de savoir à quel moment le changement de comportement s'opérera. Cela implique une décision difficile à savoir à quel moment on évaluera, à quelle fréquence et comment.	Utiliser un groupe témoin si possible, allouer assez de temps pour permettre au changement dans les comportements de s'installer, inspecter ou interviewer une ou plusieurs personnes parmi les stagiaires, leurs supérieurs, leurs coéquipiers et toutes autres personnes qui ont l'habitude de les côtoyer et qui sont en mesure d'observer leur comportement au travail, choisir 100 stagiaires ou un échantillon approprié, répéter l'évaluation et considérer les coûts de l'évaluation versus les avantages potentiels.
4. Évaluer les résultats, l'impact sur l'entreprise (rendement). Mesure le résultat de la formation selon les facteurs tels que les ventes, la productivité, le profit, les coûts, la rotation des employés et la qualité produit/service. Les résultats financiers sont difficiles à mesurer et à relier directement à la formation.	Utiliser un groupe témoin si possible, allouer assez de temps pour que les résultats soient atteints, mesurer avant et après la formation si possible, répéter la mesure à des moments appropriés, considérer les coûts de l'évaluation versus les avantages potentiels et se contenter de l'évidence si la preuve absolue est impossible à atteindre.

Source : Gosselin, 2006

Les différentes critiques qui ont été adressées au modèle de Kirkpatrick, notamment son caractère hiérarchique, les liens de causalité entre les niveaux (Alliger et Janak, 1989), le manque de clarté quant aux changements pouvant être attendus de l'apprentissage et, en conséquence, la difficulté à identifier des techniques d'évaluation appropriées (Kraiger *et al.*, 1993), ont amené l'auteur à actualiser l'ensemble de son modèle d'évaluation de la formation dans un nouvel ouvrage paru en 1994.

Dans son modèle renouvelé, Kirkpatrick (1994) tient compte davantage de la causalité hiérarchique en admettant, entre autres, qu'il faudra tenir compte du type de compétence que la formation cherche à développer pour faire l'évaluation, ainsi

que du facteur temps dans le processus d'apprentissage. Aussi, dans son nouveau raisonnement, il considère qu'une réaction positive à une formation n'assure pas nécessairement un apprentissage, et qu'une réaction négative a de bonnes chances de réduire l'apprentissage.

Cette nouvelle analyse a amené l'auteur à revoir son cadre conceptuel et à tenir compte des facteurs tels que: la motivation, le climat de transfert, les récompenses, le salaire, etc. Enfin, son approche méthodologique a été aussi améliorée; il propose de procéder à des mesures répétées à des moments propices, à avoir recours à des mesures comparatives pré et post test, à utiliser un groupe contrôle et à faire appel à plusieurs sources pour évaluer la progression des changements.

Malgré le repositionnement que Kirkpatrick a effectué dans son modèle d'évaluation de la formation, certains auteurs lui reprochent de ne pas suffisamment clarifier les liens de causalité au sein du système (Holton III, 1996) et de ne pas tenir compte, dans son cadre conceptuel, des recherches récentes dans le domaine de la psychologie cognitive (Alliger et al. 1989).

Le modèle de Holton

Le modèle de Holton (1996), malheureusement souvent négligé, permet une meilleure compréhension des résultats générés par la formation. L'auteur propose une évaluation basée sur les résultats de recherches des dernières années qui comportent des variables susceptibles d'expliquer l'apprentissage et le transfert.

Ce modèle reprend essentiellement trois des quatre niveaux de Kirkpatrick, mais en y ajoutant des facteurs qui seraient à même d'influencer les résultats. En effet, selon Holton, différentes catégories de facteurs existent. Il s'agit (1) des

éléments facilitateurs, (2) des éléments environnementaux et (3) des éléments motivationnels. Par ailleurs, il pousse son analyse jusqu'à l'ajout de facteurs secondaires tels que les caractéristiques de la personnalité ou les attitudes au travail.

Bien que le modèle de Kirkpatrick ait été ardemment critiqué, il n'en reste pas moins que les prémisses de départ sont valables, défendables et pertinentes à toute étude évaluant une action de formation. Nous croyons que l'ajout du modèle de Holton est essentiel, parce que s'il ressemble au modèle de Kirkpatrick, il évite, toutefois, de se limiter à la seule évaluation des résultats de la formation. De ce fait, il devient un complément au modèle de Kirkpatrick en permettant d'intégrer des variables contextuelles permettant de comprendre l'apprentissage, la performance individuelle et les résultats organisationnels.

C'est en se basant sur ces deux modèles d'évaluation de la formation que nous avons construit notre propre modèle (Fig. 2.1) afin de tenter d'expliquer la variation des résultats d'un programme de formation. Les variables que nous avons retenues sont celles reliées aux caractéristiques de la formation, de l'apprenant et du milieu de travail.

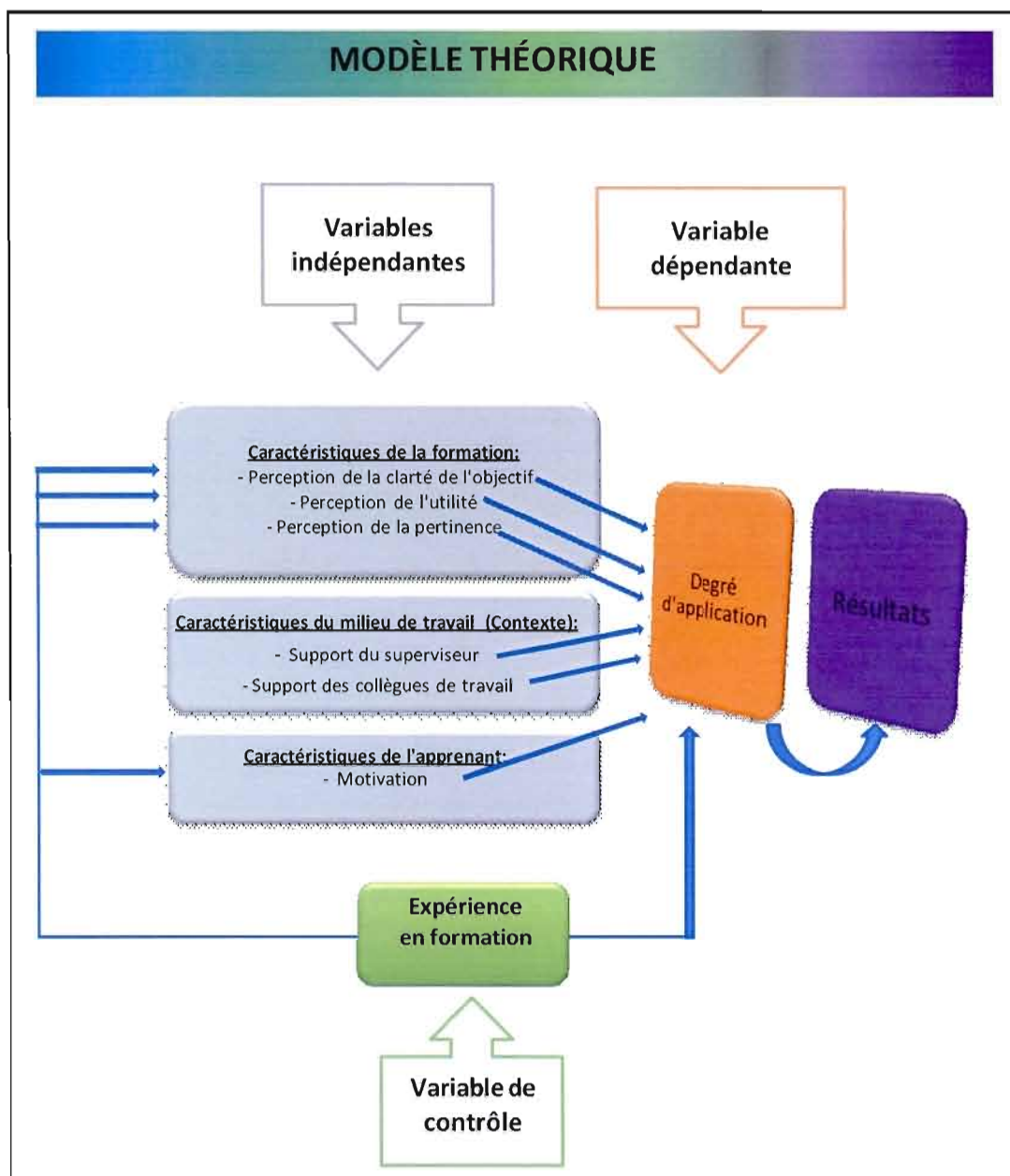


Figure 2.1: Le modèle théorique

2.3 Le cadre conceptuel utilisé dans notre recherche

Les variables du cadre conceptuel de notre recherche

Lorsque nous tentons de définir **le concept d'application** qui, dans notre étude, constitue notre variable dépendante, nous constatons qu'il existe une grande confusion dans la littérature. Parfois, certains auteurs utilisent le terme «application des connaissances», alors que d'autres utilisent le terme «transfert de connaissances». Le premier est davantage utilisé au Canada, alors que le deuxième est utilisé à l'échelle internationale. Le transfert des connaissances se définit comme un processus d'acquisition des connaissances. Pour Graham *et al.* 2006, l'application des connaissances se traduit par «des connaissances à la mise en application» (*Knowledge-to-Action*). Ce processus comporte deux cycles, soit la production et la mise en application. Par le terme «connaissance» les auteurs incluent l'expérience clinique et personnelle, ainsi que la recherche. S'appuyant sur la mise en application planifiée, ces auteurs ont identifié huit étapes qui peuvent se produire en même temps ou en séquence pour décrire le cycle de la mise en application. Ces étapes sont les suivantes :

- (1) identifier le problème;
- (2) cibler, étudier et choisir les connaissances relatives au problème;
- (3) adapter ces connaissances au contexte particulier;
- (4) évaluer les obstacles en matière d'utilisation des connaissances,
- (5) élaborer des stratégies de transfert favorisant l'utilisation de ces connaissances;
- (6) surveiller la façon dont les connaissances se répandent dans le groupe;
- (7) évaluer l'impact de l'application des connaissances par les utilisateurs; et
- (8) appuyer l'utilisation continue des connaissances par les utilisateurs.

Bien que cette vision de l'application des connaissances soit intéressante, elle est toutefois limitative si nous voulons l'introduire dans un cadre organisationnel.

Elle dessert davantage une clientèle de spécialistes tels que des chercheurs, des spécialistes du transfert des connaissances, des décideurs, etc.

La taxonomie des objectifs pédagogiques développée par Bloom (1969) nous donne une meilleure représentation du concept de l'application. Pour lui, en effet, l'application réfère au troisième niveau des manifestations cognitives de l'apprentissage. Les niveaux sont organisés en fonction de leur degré d'abstraction. Ainsi, l'acquisition des connaissances et la compréhension sont les étapes précédant l'application, alors que l'analyse, la synthèse et l'évaluation la précèdent.

Dans la taxonomie de Bloom (1969), l'application est l'étape qui suit la compréhension car pour pouvoir être en mesure d'appliquer une méthode ou une théorie, il faut préalablement la comprendre.

Bloom (1969) mesure l'efficacité de la qualité des applications en fonction de la capacité des apprenants à faire face à de nouveaux problèmes. L'application d'une abstraction ne nécessite pas qu'elle soit parfaite, car l'apprenant a besoin d'une expérience pratique pour réorganiser, classer et restructurer une situation. Cette expérience lui permettra donc d'appliquer l'abstraction de façon plus adéquate.

À la lecture de plusieurs études dans le domaine de l'application et de la connaissance, Bloom (1969) conclut que des méthodes appropriées pour aborder des situations nouvelles, l'enseignement des attitudes face au travail et l'assurance et le contrôle de soi sont des aspects qui doivent faire partie des objectifs d'application dans un programme de transfert d'apprentissage. Enfin, pour Bloom, l'évaluation des résultats obtenus dans l'application est un des aspects les plus importants, car il permettra d'identifier les succès et les échecs et, de ce fait, de réviser le processus du programme. Cette approche de Bloom correspond à la finalité de notre étude, soit celle d'améliorer le programme de formation *des Pros de la Photo*.

Pour pouvoir évaluer l'application des connaissances, telle que décrite par Bloom, nous avons mesuré l'application de deux façons : à travers la perception des apprenants et à travers les statistiques compilées par l'entreprise. Ces statistiques sont des indicateurs de performance qui diffèrent selon le poste de travail. Ils seront donc utilisés pour interpréter les résultats obtenus des écarts entre les données statistiques et les résultats qui proviennent des questions mesurant le degré d'application de la formation. De plus, nous avons utilisé plusieurs variables soit celles liées aux caractéristiques de l'apprenant, de la formation et du milieu de travail. Nous présentons, dans les pages suivantes, les définitions des concepts qui ont été retenus dans notre étude.

Les caractéristiques de l'apprenant

Lorsqu'il s'agit des caractéristiques de l'apprenant, les études recensées font souvent référence à la motivation et à l'autonomie. Pour définir le **concept de la motivation**, nous nous sommes référés à l'analyse menée par Patrick Roussel (2000) sur les différents courants théoriques de la motivation au travail. Selon l'analyse de l'auteur, ce sont les psychologues Tolman (1932) et Lewin (1936) qui, au départ, ont développé le concept de motivation. C'est beaucoup plus tard que le concept de la motivation au travail a pris de plus en plus d'importance auprès des entreprises cherchant à mieux performer. Plusieurs définitions ont alors été élaborées, conduisant à de premières taxinomies. Une des définitions qui a retenu notre attention dans cet ouvrage est celle de Locke (1975) avec la théorie de la fixation des objectifs. Cette théorie cherche à répondre à la question suivante : « Comment motiver les gens? ». La solution émise par l'auteur est « en fixant des objectifs ». Locke et ses collaborateurs (1981) élaborent les conditions dans lesquelles la fixation des objectifs peut influencer la performance des employés. Pour n'en nommer que quelques-unes, notons le sentiment de pouvoir atteindre les objectifs, la rétroaction, les récompenses, l'encadrement, etc. C'est dans ces conditions que, selon les auteurs, la motivation peut être déclenchée et mener

l'employé à atteindre les objectifs qui lui ont été fixés. Enfin, Locke (1968) émet que si les objectifs sont précis et bien définis, ceux-ci permettraient à l'employé une meilleure organisation du travail, de l'autonomie et une plus grande liberté d'action. Bien que cette définition soit intéressante, elle est limitative, car elle ne tient pas compte de l'intensité de la motivation, des facteurs propres à chaque individu et de son environnement de travail.

Tout comme le précise Roussel (2000), la définition de Vallerand et Thill (1993) est beaucoup plus convaincante et c'est cette dernière que nous retiendrons pour notre étude :

« Le concept de motivation représente le construit hypothétique utilisé afin de décrire les forces internes et/ou externes produisant le déclenchement, la direction, l'intensité et la persistance du comportement ».

En effet, cette définition de la motivation ne se limite pas à la fixation des objectifs et elle est, selon nous, beaucoup plus complète. Elle décrit le processus par lequel la force motivationnelle prend forme, soit par des facteurs personnels (le désir, la réussite, la crainte, la jalousie, etc.) et des facteurs externes (l'environnement de travail, la nature du travail, etc.). Ces facteurs mèneront l'individu à adopter un comportement lui permettant d'atteindre des objectifs, selon une intensité variable propre à chaque individu et qui dépendra du moment et des circonstances.

Les caractéristiques de la formation

Une des premières étapes à l'élaboration d'un programme de formation est l'identification des **objectifs** de formation. Les objectifs sont décrits tout d'abord en termes généraux, puis ensuite de façon plus spécifique; ils doivent être atteignables, mesurables et observables (Foucault et Verreault, (1994); Jovenel, G. et B. Masingue, (1994)). Piveteau et Noyé (1985) définissent l'objectif de formation

comme une capacité mesurable et observable dans un milieu de travail qui est décrit dans un cahier de charge. Ils précisent que ces objectifs sont décrits en termes d'action et de résultat à atteindre. Frève (2004) ajoute que les objectifs doivent être atteints selon un échéancier. La définition proposée par Piveteau et Noyé (1985) est plus complète et elle permet de mieux opérationnaliser et mesurer le concept.

La notion de **la perception** de l'apprenant est aussi un élément important lorsqu'une action de formation est entreprise dans un milieu de travail. Nous croyons que cet élément de la formation aura un effet soit positif ou négatif sur le transfert des connaissances. Le mot perception est défini par l'Office de la langue française (2002) comme étant une: « Prise de connaissance sensorielle du monde extérieur effectuée en relation avec l'expérience et la pensée, et s'accompagnant d'un processus d'intégration émotionnelle et d'interprétation des informations sensorielles recueillies ».

Lorsqu'on cherche à mieux saisir ce qu'est la perception, nous constatons qu'il existe plusieurs approches parce que c'est une notion qui fait référence à plusieurs sens (visuel, auditif, olfactif, tactile, temporel, etc.). Il y a l'approche qui est orientée sur les éléments visuels (la physiologie); celle orientée sur les aspects cognitifs et contextuels de la vision (la psychologie expérimentale) et celle qui est centrée sur le sujet et qui cherche à comprendre ce que signifie voir dans la conscience du sujet (la phénoménologie). Plusieurs écrits ont été réalisés sur cette dernière approche par des philosophes comme Husserl (1913), Sartre et Merleau-Ponty (1945).

Un des grands philosophes du 17^e siècle s'étant penché sur le phénomène de la perception est Baruch Spinoza (1661-1677). Il identifie dans le Traité de la réforme de l'entendement et de la voie qui mène à la vraie connaissance des choses quatre modes de perception : la perception qui est acquise par ouï-dire, par l'expérience, par le raisonnement déductif (nous concluons une chose d'une autre

chose) et par l'intuition. Selon l'auteur, c'est la perception par intuition dont les individus devraient faire usage car selon l'auteur, elle saisit l'essence adéquate de la chose, d'une manière infaillible, alors que les autres modes sont beaucoup trop incertains.

C'est la perception au sens philosophique que nous retiendrons pour expliquer l'influence de la perception sur le transfert des connaissances. Plus particulièrement, le mode de perception par l'expérience de Spinoza. Nous croyons que c'est par l'expérience vécue que le sujet se fera une représentation mentale plus structurée d'une situation, à un moment donné, par exemple la formation, qui viendra par la suite influencer les autres variables.

La variable reliée au milieu de travail

Pour expliquer la notion de **support** nous nous référerons au terme du soutien social tel que décrit dans l'article de Beauregard et Dumont (1996), qui présente plusieurs définitions conceptuelles du soutien social.

Dans les prochains paragraphes, nous retrouverons les différentes définitions du soutien social qui ont été recensées par Beauregard et Dumont (1996). Ces définitions sont composées des trois dimensions suivantes : le réseau de soutien, les comportements de soutien et l'appréciation subjective du soutien. À l'intérieur de chacune de ces dimensions, plusieurs auteurs ont élaboré des terminologies. Ainsi, pour Barrera (1986) et Streeter et Franklin (1992), le réseau de soutien fera référence à l'intégration sociale. Il est défini comme les liens qu'un individu entretient avec les personnes significatives de son environnement, il est aussi associé au sentiment d'appartenance. Pour Vaux (1988, 1992) et Vaux et al. (1986) le réseau de soutien fait davantage référence aux ressources du réseau de soutien c'est-à-dire au réseau social que l'individu s'est créé et par lequel il peut recevoir de l'aide.

Pour ce qui est de la dimension du comportement de soutien, il est défini par Barrera (1986) à travers le concept de soutien social comme un ensemble d'actions ou de comportements fournissant de l'aide à une personne. Plusieurs types de comportement de soutien ont été identifiés, entre autres : l'écoute, l'aide pour réaliser une tâche, avoir l'opinion des autres, etc.

Enfin, la dernière dimension du soutien social est l'appréciation subjective de soutien. Barrera (1986), Streeter et Franklin (1992) décrivent cette dimension comme étant une appréciation qu'une personne se fait concernant le soutien qu'elle estime recevoir d'autrui. Cette appréciation peut prendre plusieurs formes, il peut s'agir d'avoir le sentiment de recevoir suffisamment de soutien, la satisfaction du soutien reçu, la perception que les besoins de soutien sont comblés et la confiance de pouvoir recevoir du soutien au besoin (Barrera, 1986; Streeter et Franklin, 1992; Vaux, 1992).

En outre, toujours selon les études recensées par les auteurs Beauregard et Dumont (1996), il existe plusieurs types de soutien qui se différencient du fait qu'ils soient tangibles ou non tangibles. House (1981) a identifié le soutien émotionnel, instrumental, informationnel et l'appréciation. Barrera (1981) parle d'aide matérielle, d'assistance physique, d'interaction intime, de conseil, de rétroaction et de participation sociale. Enfin, Cohen et Wills (1985) font référence à l'estime, l'informationnel (aide à la définition et compréhension), l'accompagnement social (activité) et l'instrumental (aide financière et matérielle).

Finalement, la source de soutien peut être de type formelle ou informelle. On dira qu'elle est formelle lorsque le soutien est structuré et provient des organisations; elle est informelle lorsque le soutien provient de l'environnement immédiat de l'individu, comme par exemple, la famille, les amis, les collègues, etc.

Compte tenu de ce qui précède, c'est à la troisième dimension du soutien social, soit, l'appréciation subjective de soutien, tel que décrit par Barrera (1986), Streeter et Franklin (1992), à laquelle nous ferons appel. Cette dimension s'applique davantage à ce nous cherchons à mesurer, soit la perception de l'apprenant sur le support reçu lors de la formation. D'ailleurs, les auteurs Tracey et Abell (1994) sont d'avis que le réseau social devrait être mesuré par des instruments comportant des questions concernant l'appréciation subjective de soutien.

2.4 Formulation des hypothèses

Dans notre modèle, nous avons identifié plusieurs variables susceptibles d'avoir un effet sur la variable dépendante, soit le degré d'application. Il s'agit des variables suivantes: la perception de la clarté de l'objectif de la formation, de l'utilité et de la pertinence de la formation, la motivation et le support du superviseur et des collègues de travail. Ces variables constituent la base de nos hypothèses dont nous avons appuyé la formulation sur les résultats des différentes études recensées.

Variables indépendantes

La perception de la clarté de l'objectif

Nous avons postulé, dans notre modèle, qu'il y avait une relation positive entre la clarté d'un objectif de formation et le degré d'application des connaissances acquises durant la formation. Ainsi, plus les objectifs de formation sont clairs, plus le degré d'application des connaissances sera augmenté (Hypothèse1).

Comme nous l'avons vu précédemment dans le bilan des connaissances, tous les auteurs s'entendent pour dire que l'élaboration des objectifs est une étape primordiale dans toute action de formation. Aussi, l'objectif de formation fait référence à l'acquisition d'une compétence qui doit être formulée en termes de

comportement observable et mesurable¹³. Frève (2002) précise que l'objectif doit non seulement être énoncé clairement avant d'élaborer le plan du programme de formation mais qu'il doit être réaliste. Enfin, selon l'étude de Tennant, Boonkrong et Roberts (2002) des buts et des objectifs de formation mal définis sont des barrières à l'application des connaissances.

La perception (utilité et pertinence)

Nous postulons qu'il existe une relation entre la perception de l'apprenant quant à l'utilité et la pertinence de la formation et le degré d'application. Ainsi, nous croyons que plus l'apprenant a le sentiment qu'il pourra appliquer les connaissances apprises, durant la formation, dans son milieu de travail et que celles-ci sont en lien avec les tâches du poste, plus le degré d'application sera élevé (Hypothèse 2).

Cette hypothèse a été appuyée dans la littérature notamment par Tennant, Boonkrong et Roberts (2002) qui ont observé, à partir d'un sondage effectué auprès de plusieurs entreprises, que les efforts de formations jugés inutiles, par les apprenants, étaient dus en grande partie à un contexte de formation non pertinent et à un manque de liens entre le programme de formation et le plan d'affaires.

Motivation

Nous postulons qu'il existe une relation positive entre la motivation de l'apprenant et le degré d'application. Ainsi, plus l'apprenant se sent motivé, plus le degré d'application sera élevé (Hypothèse 3).

¹³ Maurin, Jean-Claude. <http://www.ymca-cepiere.org/guide/docs/objectifs.htm>.

Selon l'étude de Bouteiller et Cossette (2007) lorsque les conseillers sont motivés à recevoir une formation, ceux-ci ont plus de chance d'apprendre de nouvelles choses reliées à leur travail.

Support du milieu de travail

Nous postulons qu'il existe une relation entre le support du milieu de travail (superviseur et collègues de travail) et le degré d'application. Ainsi, nous croyons que plus l'apprenant sera supporté par son milieu de travail, plus le degré d'application sera élevé (Hypothèse 4).

À ce sujet, plusieurs études ont démontré la présence d'une relation significative entre le support du milieu de travail et l'application des connaissances. Ainsi, Tracey et Tews (1995) ont observé que le réseau social, les normes et valeurs des organisations se traduisant par l'encouragement, et le support à l'apprenant avaient une influence positive dans l'application des apprentissages. Aussi, l'étude effectuée par Cromwell et Kolb (2004) indique qu'il y a une relation positive entre 2 facteurs reliés à l'environnement de travail, soit le support, du superviseur direct et des collègues et, le transfert des connaissances. Enfin, l'étude de Valada et al, (2007) indique que le support du superviseur et la rétroaction, avant et pendant la formation, avaient un impact positif sur le transfert des connaissances.

Variables de contrôle

Dans notre modèle, nous avons retenu comme variable de contrôle l'expérience en formation de l'apprenant, car nous croyons qu'elle pourrait potentiellement avoir un effet confondant sur les relations entre nos variables indépendantes et dépendantes. À cet effet, les résultats de l'analyse de Anupama et Steele-Johnson (2007) ont indiqué que les individus qui ont un haut niveau d'expérience en formation ont une attitude plus favorable envers la formation.

CHAPITRE III

PROGRAMME DE FORMATION DE L'ENTREPRISE

Le programme de formation interne « Entraînement à la tâche » de *Les Pros de la Photo* a été mis en place afin d'offrir une formation structurée aux employés nouvellement embauchés pour une période déterminée et à tout employé qui a obtenu un nouveau poste suite à un affichage interne. Lorsqu'un employé est formé, il est jumelé à un formateur qui le suivra tout au long de son apprentissage. Le formateur est censé avoir reçu une formation de formateur intitulée "Instructeur efficace". Cette formation, d'une durée de deux (2) jours, est octroyée par un organisme formateur. L'objectif général de cette formation est d'habiliter l'instructeur à entraîner de nouveaux apprenants aux compétences professionnelles requises par son organisation.

Selon le type du poste, la durée de la formation peut varier de 2 à 20 jours consécutifs. Toutefois, compte tenu des caractéristiques de l'apprenant, le contexte peut parfois varier. Dans notre étude, la formation a été octroyée sur six (6) postes différents : aide général à la production, opérateur d'encolleuse, préposé à la numérisation des CD, préposé à la vérification des photos, opérateur de couteau et préposé au service à la clientèle. Le programme de formation de chacun des postes devrait amener les employés à acquérir des compétences leur permettant d'effectuer les tâches reliées à leur poste.

Ainsi, l'employé qui est formé sur le poste **d'aide général à la production** reçoit une formation d'une durée de deux (2) jours et, à la fin de la formation, il doit être en mesure d'effectuer les tâches suivantes :

- Recevoir et vider les sacs de matériel.
- Trier le matériel reçu.
- Procéder à l'ouverture des enveloppes.
- Procéder à l'ouverture de caméras.
- Procéder à la vérification et au classement de photos.
- Assembler les mini albums à l'aide de la monteuse.
- Faire l'entretien de son poste de travail.
- Effectuer toute autre tâche requise par le superviseur.
- Lire, comprendre et pouvoir se référer aux procédures de travail et procédures du système qualité reliées à son poste (énumérer les procédures acquises avec le numéro et le nom de chaque procédure).

D'autre part, l'employé devra développer des habiletés d'ordre plus général, telles que :

- Posséder le sens des responsabilités.
- Démontrer un bon synchronisme (coordination) dans l'exécution des tâches.
- Être débrouillard, minutieux, attentif et avoir un bon sens de l'observation.
- Être capable d'effectuer un travail routinier.
- Être consciencieux.
- Faire preuve de flexibilité.
- Faire preuve d'initiative.
- Être disponible à travailler selon un horaire flexible.
- Être capable de travailler en équipe.
- Être capable d'appliquer les procédures de travail et les procédures du système de qualité qui se rapportent à son poste de travail.

L'employé qui est formé au poste d'**opérateur d'encolleuse** reçoit une formation d'une durée de cinq (5) jours et, à la fin de la formation, il doit être en mesure d'effectuer les tâches suivantes :

- Ouvrir et trier les enveloppes.
- Coller les films en utilisant une colleuse automatique.
- Réparer les pannes mineures inhérentes à l'opération de l'appareil.
- Faire l'entretien général de son poste de travail.
- Effectuer toute autre tâche requise par le superviseur.
- Lire, comprendre et pouvoir se référer aux procédures de travail et procédures du système qualité reliées à son poste (énumérer les procédures acquises avec le numéro et le nom de chaque procédure).

De plus, il doit être en mesure de développer des habiletés d'ordre plus général, telles que :

- Posséder le sens des responsabilités.
- Être capable de travailler en chambre noire.
- Être minutieux, attentif et consciencieux.
- Être capable d'effectuer un travail routinier.
- Être disponible à travailler selon un horaire flexible.
- Être capable de travailler en équipe.
- Être capable d'appliquer les procédures de travail et les procédures du système de qualité qui se rapportent à son poste de travail.

Pour ce qui est de l'employé formé sur le poste **de préposé à la numérisation de CD**, après une (1) journée de formation, il doit être en mesure de pouvoir effectuer les tâches suivantes :

- Opérer le *numériseur* à négatif.
- Graver les CD selon les spécifications du client.

- Effectuer la rotation des images CD souvenir à l'aide du logiciel en place.
- Faire l'entretien général de son poste de travail.
- Effectuer toute autre tâche requise par le superviseur.
- Lire, comprendre et pouvoir se référer aux procédures de travail et procédures du système qualité reliées à son poste (énumérer les procédures acquises avec le numéro et le nom de chaque procédure).

Il doit aussi développer des habiletés d'ordre général, telles que :

- Posséder le sens des responsabilités.
- Démontrer un bon synchronisme (coordination) dans l'exécution des tâches.
- Être minutieux, attentif et avoir un bon sens de l'observation.
- Être consciencieux.
- Être à l'aise à travailler avec un ordinateur.
- Faire l'entretien général de son poste de travail.
- Effectuer toute autre tâche requise par le superviseur.
- Lire, comprendre et pouvoir se référer aux procédures de travail et procédures du système qualité reliées à son poste (énumérer les procédures acquises avec le numéro et le nom de chaque procédure).

L'employé qui est formé sur le poste de **préposé à l'inspection des photos** reçoit une formation d'une durée de deux (2) jours et, à la fin de la formation, il doit être en mesure d'effectuer les tâches suivantes :

- Décrocher le papier à la sortie de la développeuse (au besoin).
- Inspecter les photos selon la norme établie par l'entreprise.
- Associer les films et les enveloppes avec les photos.
- Faire l'entretien général de son poste de travail.
- Effectuer toute autre tâche requise par le superviseur.
- Lire, comprendre et pouvoir se référer aux procédures de travail et procédures du système qualité reliées à son poste (énumérer les procédures acquises avec le numéro et le nom de chaque procédure).

D'autre part, l'employé devra développer des habiletés d'ordre plus général et posséder des caractéristiques, telles que :

- Posséder le sens des responsabilités.
- N'avoir aucun handicap empêchant de voir correctement les couleurs (test).
- Posséder un bon sens de l'observation et être consciencieux.
- Être en bonne forme physiquement (pouvoir manipuler de façon répétitive des rouleaux de papier).
- Être capable d'effectuer un travail routinier.
- Être disponible à travailler selon un horaire flexible.
- Être capable de travailler en équipe.
- Lire, comprendre et pouvoir se référer aux procédures de travail et procédures du système qualité reliées à son poste (énumérer les procédures acquises avec le numéro et le nom de chaque procédure).

L'employé qui est formé comme **opérateur de couteau** reçoit une formation d'une durée de cinq (5) jours et, à la fin de la formation, il doit être en mesure d'effectuer les tâches suivantes :

- Installer le rouleau de papier de photo et le rouleau de négatif, au besoin.
- Couper et assortir les photos et négatifs correspondants à l'aide d'un couteau automatique.
- Vérifier le produit.
- Faire l'entretien sommaire de son poste de travail.
- Effectuer toute autre tâche requise par le superviseur.
- Lire, comprendre et pouvoir se référer aux procédures de travail et procédures du système qualité reliées à son poste (énumérer les procédures acquises avec le numéro et le nom de chaque procédure).

D'autre part, l'employé devra développer des habiletés d'ordre plus général, telles que :

- Posséder le sens des responsabilités.
- Démontrer un bon synchronisme (coordination) dans l'exécution des tâches.
- Posséder un bon sens de l'observation, être minutieux et débrouillard.
- Être capable d'effectuer un travail routinier.
- Être disponible à travailler selon un horaire flexible.
- Être capable de travailler en équipe.
- Être capable d'appliquer les procédures de travail et les procédures du système qualité qui se rapportent à son poste de travail.

Enfin, l'employé qui est formé au poste de **préposé au service à la clientèle** reçoit une formation d'une durée de vingt (20) jours et, à la fin de la formation, il doit être en mesure d'effectuer les tâches suivantes :

- Écouter et répondre aux attentes de la clientèle, en termes de besoin d'information, d'enregistrement d'une commande, de produits, de demande de service ou de plaintes.
- Enregistrer, grâce au système informatique, les données pertinentes au traitement de l'appel du client ou du consommateur.
- Gérer les retours d'enveloppes.
- Effectuer les recherches de pertes d'enveloppes.
- Effectuer toute autre tâche requise par le superviseur.
- Lire et comprendre et pouvoir se référer aux procédures de travail et procédures du système qualité reliées à son poste (énumérer les procédures acquises avec le numéro et le nom de chaque procédure).

D'autre part, l'employé devra développer des habiletés d'ordre plus général, telles que :

- Bilinguisme (maîtrise orale et écrite du français et de l'anglais).
- Avoir une facilité d'élocution et de communication.
- Être autonome.
- Savoir prendre des initiatives.
- Faire preuve d'un bon esprit d'équipe.
- Être en mesure de bien performer sous pression et de gérer son stress.
- Très grande facilité d'apprentissage et d'adaptation aux changements.
- Être capable d'appliquer les procédures de travail et les procédures du système qualité qui se rapportent à son poste de travail.

Lorsqu'un employé débute une formation, il est d'abord accueilli par le superviseur responsable qui lui explique les diverses politiques de l'entreprise et lui fait visiter le lieu de travail. Il est, par la suite, jumelé avec son formateur.

Bien que la méthode et les outils d'enseignement soient laissés à la discrétion des formateurs, la plupart de ceux-ci commencent leur formation par l'explication des documents relatifs aux procédures de travail et de qualité. Ils utilisent la méthode décrite par Billet (1994) soit « l'apprentissage guidé ». D'abord, le formateur exécute la tâche et l'apprenant observe, ensuite c'est l'apprenant qui exécute et c'est le formateur qui devient l'observateur. Lorsqu'une démonstration de toutes les tâches a été faite, le formateur fournit un support à l'apprenant, mais à distance. Graduellement, le support devient moins présent, jusqu'à ce que le formateur constate que l'apprenant peut effectuer ses tâches de façon autonome.

Une fois la formation terminée, le superviseur et le formateur complètent le formulaire "*Enregistrement de la formation en cours d'emploi et qualification*". La performance des candidats est évaluée à partir de différentes statistiques permettant

de comptabiliser des données relativement aux tâches effectuées, en lien avec la description de tâches comme, par exemple, le nombre d'enveloppes traitées par jour, la quantité de perte de papier, le nombre de retours d'enveloppes et le nombre de plaintes de clients.

Lorsque l'évaluation des résultats obtenus par la formation répond aux exigences, le superviseur confirme la qualification de l'employé. Si les exigences ne sont pas rencontrées, une fin d'emploi est émise pour le nouvel employé.

Finalement, un suivi annuel sur la formation et la performance de l'employé est effectué par le biais de l'évaluation de rendement.

CHAPITRE IV

MÉTHODOLOGIE

4.1 Introduction

Dans ce chapitre, nous présenterons l'approche méthodologique que nous avons suivie pour sélectionner la population à l'étude. Nous décrirons le type de devis de recherche utilisé. Également, nous présenterons les variables à l'étude, la structure du questionnaire ainsi que la procédure adoptée pour la collecte de données. Nous terminerons ce chapitre par les méthodes d'analyse des données.

4.2 Population à l'étude et échantillonnage

4.2 a) *Présentation de l'entreprise*

Les Pros de la Photo est une PME implantée au Québec depuis plus de 24 ans. À ses débuts, la principale activité de l'entreprise consistait à desservir les pharmacies du Québec en services de finition photo et autres services connexes : agrandissements, réimpressions, laminages, etc.

L'arrivée de la technologie du numérique, au cours des dernières années, a amené l'entreprise à développer le marché des impressions de photos numériques en concevant et en installant des stations numériques; plus de 1 000 stations numériques ont été installées, dans la plupart des pharmacies du Québec. La création de ces stations numériques avait comme objectif de permettre aux consommateurs n'ayant pas d'ordinateur ou ne sachant pas manipuler leurs fichiers

numériques, de passer les commandes de photos au laboratoire. De plus, une interface photo transactionnelle sur les sites Internet des pharmacies a été conçue pour recevoir les commandes de finition photo des clients. Cette nouvelle façon de faire a également permis à l'entreprise d'élargir son champ d'expertise en offrant des produits dérivés de la photo numérique tels que des livres photo, calendriers, tasses, etc.

L'entreprise compte 129 employés qui travaillent tous dans les locaux situés à Montréal. Seulement 87 employés travaillent dans le secteur de la production de l'entreprise, en raison de l'automatisation des procédés de fabrication. Les autres employés travaillent en administration, ventes, service à la clientèle et informatique. Aussi, 65% des employés ont un statut d'employé régulier alors que 35% des employés travaillent à temps partiel. La moyenne d'âge est de 40 ans et 65% sont des femmes. L'ancienneté moyenne est de 13 ans.

Bien qu'il y ait un noyau d'employés permanents, soit 65%, un certain nombre d'employés temporaires est nécessaire compte tenu de la fluctuation du volume de développement de photos. Ainsi, une dizaine d'employés sont embauchés pendant la période de l'été et la période du temps des Fêtes. Ces employés sont, pour la plupart, des étudiants.

Le taux de roulement pour cette catégorie d'employés est élevé soit 48% (septembre 2008 à septembre 2009) puisqu'il est difficile pour l'entreprise de garantir des heures de travail pendant les périodes les plus calmes et parce que la plupart des postes à combler sont durant des quarts de travail de soir et de nuit.

4.2 b) Méthode d'échantillonnage

La population à l'étude est constituée des employés recevant une formation d'entraînement à la tâche ; il s'agit d'employés nouvellement embauchés ou déjà à l'emploi qui ont été formés sur un deuxième poste de travail entre les mois de juin et

de novembre 2009. Pour notre étude, nous n'avons pas fait de discrimination selon le type de poste sur lequel était formé le candidat, afin de recruter le plus de candidats possibles. Les candidats choisis ont au moins 18 ans, un secondaire V complété et une expérience de travail d'au moins 1 an dans un domaine connexe. Sur une possibilité de 11 candidats qui ont répondu volontairement à l'enquête, 10 ont complété le questionnaire. Un candidat a dû être retiré de l'étude puisqu'il ne s'était pas qualifié pour le poste.

4.3 Type de devis de recherche

Dans cette recherche, nous examinons l'ensemble des relations qui font intervenir simultanément plusieurs variables, dans un modèle de relations interdépendantes. En d'autres mots, notre recherche est davantage systémique, et n'implique pas de manipulation provoquée ou invoquée des variables indépendantes (Contandriopoulos *et al.*, 1990).

Cette recherche s'inscrit dans une démarche d'étude de cas multiple avec un seul niveau d'analyse soit celle de l'individu. Selon Yin (1984), l'étude de cas se définit comme l'investigation empirique d'un phénomène; ici, la formation dans les différents postes reliés à la production peut difficilement être dissociée de son contexte d'implantation. Nous cherchons, par cette étude, à analyser l'ensemble des variations qui se produisent naturellement dans ce contexte, afin, ultimement, d'améliorer ses effets.

Dans un monde idéal, nous aurions aimé pouvoir faire des entrevues en profondeur. Toutefois, le temps dont nous disposions et qui était octroyé par l'employeur était insuffisant pour pouvoir procéder de cette façon. En effet, les candidats n'étaient pas disponibles durant une assez longue période de temps puisqu'il s'agit d'emplois saisonniers et que certains candidats pouvaient quitter plus rapidement que prévu. C'est la raison pour laquelle nous avons dû avoir recours à des questionnaires et que par conséquent cette approche présente des limites que

nous présenterons dans la discussion. Toutefois il s'agissait selon nous de la meilleure méthode disponible compte tenu des contraintes auxquelles nous devons faire face.

Ce devis de recherche qu'est l'étude de cas multiples nous conduira à expliquer et à tirer des conclusions d'un ensemble de cas, soit 10 cas dans le cadre de notre étude, afin de mieux comprendre le fonctionnement du programme de formation d'entraînement à la tâche de l'entreprise. En règle générale, il est habituellement recommandé avec ce type de devis d'utiliser de 4 à 10 cas (Eisenhardt, 1989). Aussi, l'étude de plusieurs cas permettra de pouvoir faire des généralisations à d'autres cas, augmentant ainsi la validité externe (Yin, 1984). Au début de notre recherche nous avons privilégié un devis de recherche quasi-expérimental post-test qui aurait pu être possible si nous avions eu un plus grand nombre de sujets. Malheureusement, dû à une situation contextuelle de l'entreprise, l'automatisation des procédés de fabrication, il y a eu une baisse considérable du nombre d'embauches soit 50% de moins (10 embauches plutôt que 20). Dans ces circonstances, le nombre d'unités d'analyse n'était pas suffisant pour obtenir une puissance statistique adéquate. En outre, pour faciliter l'interprétation de nos résultats nous avons dû réduire le nombre de variables car nous avions plus de variables que de sujets.

À la lumière de ce qui précède, le choix d'une étude de cas multiples est à notre avis le devis le plus approprié dû à sa simplicité d'utilisation, à sa souplesse nous permettant de nous adapter aux situations et à la possibilité de saisir des informations suffisamment détaillées pour bien cerner les logiques d'action des différents sujets. Aussi, nous avons tenté de minimiser le risque d'accoutumance au test en n'informant pas nos participants qu'ils feraient, un mois plus tard, le même test à nouveau. Mais il est toujours possible qu'ils aient acquis une certaine expérience quand ils ont passé le premier test, leur permettant de mieux performer lors du deuxième test. Par ailleurs,, certaines limites sont à considérer, notamment

le fait que ce devis ne permet que très rarement de pouvoir faire des analyses statistiques et qu'il s'agit d'un outil basé sur le jugement (perception) de plusieurs sujets qui parfois peut être empreint d'une certaine partialité, et ce, bien que des dispositions préalables aient été prises.

4.4 Collecte de données

4.4 a) *Présentation des variables*

Nous avons élaboré notre questionnaire en utilisant, en partie, un questionnaire d'évaluation de la formation que l'entreprise faisait remplir à ses employés pour évaluer les fournisseurs de formation externe. Le bilan des connaissances, entre autres, l'étude de Bouteiller et Cossette (2007) a aussi permis, d'une part, d'identifier certaines dimensions pouvant être utiles à notre étude et, d'autre part, à mieux définir l'élaboration de nos questions. Afin de s'assurer de la validité de nos questions, nous avons soumis notre questionnaire à un groupe de 6 employés provenant de 4 secteurs différents de l'entreprise.

Aussi, pour les raisons mentionnées plus haut (le nombre de variables était plus élevé que le nombre de sujets), nous avons dû abandonner plusieurs variables, entre autres celles reliées au contenu de la formation, à l'outil pédagogique, à la durée de la formation, au climat de travail, à la compétence du formateur, au transfert des connaissances et à la rétroaction de la performance.

Pour analyser les effets du programme de formation de l'entreprise, sur le degré d'application des connaissances acquises lors d'un entraînement à la tâche, nous avons identifié trois catégories de variables que nous jugeons importantes dans ce type de formation. La première catégorie est celle reliée aux caractéristiques de l'apprenant, la deuxième est reliée aux caractéristiques de la formation et la dernière au contexte du milieu de travail. En ce qui concerne les caractéristiques de

l'apprenant les données ont été obtenues à l'aide d'un questionnaire portant sur les renseignements généraux suivants :

- l'âge
- le sexe
- la nationalité
- le lieu de naissance
- le niveau de scolarité
- l'expérience de travail
- l'expérience à recevoir de la formation
- la motivation

Relativement aux caractéristiques de la formation, nos questions ont été élaborées afin de nous permettre de connaître la perception des apprenants quant aux éléments suivants :

- la clarté des objectifs
- la perception de l'utilité de la formation
- la perception de la pertinence de la formation

Nous faisons une distinction entre l'utilité et la pertinence de la formation, bien que nous n'en ayons trouvé aucune dans la littérature du domaine de la formation. Cependant, le multidictionnaire de la langue française propose la nuance suivante : **l'utilité** signifie la qualité de ce qui est propre à satisfaire un besoin, qui sert à quelque chose, qui est indispensable et nécessaire; alors que la **pertinence** fait plutôt référence au caractère de ce qui convient, qui est à propos, approprié ou bien-fondé.

Finalement, pour la catégorie des caractéristiques du milieu de travail, deux sections du questionnaire ont été consacrées à des questions concernant le

formateur et le milieu de travail, nous permettant ainsi de mesurer la perception des participants sur les aspects suivants :

- le support des collègues
- le support du superviseur

4.4 b) *Le questionnaire et sa structure*

Nous avons élaboré un seul questionnaire divisé en deux parties (voir Appendice A). La première partie comporte 13 questions qui portent sur des renseignements généraux des candidats couvrant les caractéristiques des sujets comme l'expérience de travail (QA), le nombre de mois sur le marché du travail (QB), le niveau de scolarité (QC et QD), la date d'embauche dans l'entreprise (QE), le titre du poste occupé dans l'entreprise (QF), la présence d'un autre poste occupé dans l'entreprise, s'il y a lieu (QG et QH), l'expérience en formation (QI), l'âge (QJ), le sexe (QK), le lieu de naissance (QL et QM).

La deuxième partie est divisée en six (6) sections et comprend 83 questions. La première section est composée de 13 questions qui sont reliées au formateur (Q1 à Q13) ; la seconde section comprend 11 questions reliées à la formation (Q14 à Q24), plus spécifiquement, la clarté de l'objectif de la formation est évaluée par les questions Q14 et Q15 alors que la perception de l'utilité et de la pertinence de la formation est évaluée par les questions Q17 à Q20 et la question Q24; la troisième section est constituée de 19 questions portant sur le milieu de travail (Q25 à Q43), dans ces questions, le support des collègues est évalué à partir des questions Q35 à Q37, et le support du superviseur est évalué à partir des questions Q38 à Q43; la quatrième section est reliée à la motivation de l'apprenant soit les questions Q44 à Q51 et Q53; la cinquième section est composée de 10 questions reliées au degré d'application des connaissances (Q54 à Q63) ; enfin, la dernière section qui compte 20 questions est reliée à l'impact de la formation sur le travail (Q64 à Q83).

Plus particulièrement, dans le cadre de notre étude, voici les variables qui ont été mesurées et les questions s'y rapportant :

- Clarté de l'objectif de la formation (Q14 et Q15)
- Perception de l'utilité et de la pertinence de la formation (Q17 à Q20, et Q24)
- Support des collègues (Q35 à Q37)
- Support du superviseur (Q38 à Q43)
- Motivation de l'apprenant (Q44 à Q51, et Q53)

Aussi, en première partie du questionnaire, le participant devait nous indiquer le poste sur lequel il était formé, le quart de travail (jour, soir ou nuit) sur lequel il a été formé, l'heure du début du quart de travail et la durée de la formation. Il est important de mentionner que le nom des participants n'était exigé sur aucun questionnaire.

Pour l'analyse des variables, soit les caractéristiques de la formation (clarté de l'objectif et perception de l'utilité et la pertinence de la formation), caractéristiques de l'apprenant (la motivation), caractéristiques du milieu de travail (support du superviseur et collègues de travail), nous avons développé une échelle de type Likert à 4 niveaux de réponses, dites à choix forcé, distribués de la façon suivante : 1 : Fortement en désaccord, 2 : En désaccord, 3 : D'accord et 4 : Fortement d'accord.

De plus, afin de mesurer le degré de l'application des connaissances, nous avons soumis aux 10 participants le même questionnaire à deux reprises soit une fois la formation terminée et 1 mois après la formation.

Par ailleurs, pour s'assurer de la pertinence et de la compréhension de nos questions, nous avons soumis le questionnaire à 6 employés de différents secteurs

de l'entreprise (comptabilité, informatique, ventes et production), dont la participation était volontaire. Tout d'abord, nous avons expliqué l'objectif de l'étude et de la démarche. Ensuite, nous leur avons demandé de faire la lecture, non seulement du questionnaire, mais aussi des directives émises pour remplir le questionnaire et de nous faire part de tout commentaire.

Par cette démarche, nous voulions nous assurer d'évaluer notre questionnaire sur les aspects suivants : la clarté des directives et des questions, la pertinence des questions et, finalement, évaluer la durée pour compléter le questionnaire. Quelques modifications ont été effectuées suite aux suggestions émises par les participants, particulièrement concernant la clarification de certaines questions qui semblaient avoir des ressemblances.

De ce fait, notre questionnaire qui comportait au départ 85 questions a été réduit à 83 questions. Aussi, afin d'éviter tout biais lors de la collecte de données, nous avons demandé aux six employés de garder la confidentialité sur l'étude et le questionnaire.

Il nous a été impossible de pouvoir mesurer les effets de la formation à l'aide d'un **groupe contrôle** étant donné que le nombre d'embauches a diminué considérablement, dû à l'automatisation de certains des équipements, qui requièrent moins de main-d'œuvre pour effectuer le travail. Pour la période de l'été 2009, seulement 10 nouveaux employés ont été embauchés comparativement à 22 l'an passé pour la même période.

4.4 c) Procédure de la collecte

Il est certain que dans le cas des sujets humains, comme le cas qui nous occupe, les problèmes de collecte de données sont souvent plus complexes et la nature des biais beaucoup moins facile à identifier. Comme l'objet de notre étude

est d'évaluer le programme de formation de l'entreprise, nous devons prendre toutes les précautions nécessaires pour éviter que les personnes impliquées (gestionnaires et participants) dans ce processus n'aient des craintes sur la portée de notre étude à leur endroit. Dans les paragraphes qui suivent, nous expliquerons comment nous avons procédé.

- **Présentation de la recherche aux directeurs et aux superviseurs**

Nous avons fait la présentation de notre étude lors d'une des réunions quotidiennes à laquelle participaient tous les directeurs et superviseurs impliqués dans le processus opérationnel de l'entreprise.

Nous avons commencé par expliquer l'objet de notre étude ainsi que l'engagement de la haute direction à notre démarche. Nous avons, par la suite, expliqué l'objectif de l'étude et notre affiliation universitaire. Nous leur avons aussi indiqué ce que la recherche allait nous permettre d'apporter à l'entreprise.

Pour établir une relation de confiance et s'assurer de leur participation, nous leur avons expliqué la manière dont nous allions procéder afin d'assurer la confidentialité des données. En outre, nous leur avons mentionné que les résultats de la recherche allaient être présentés sous forme générale afin de s'assurer de ne pas identifier un service ou un individu en particulier.

Par la suite, nous leur avons expliqué les différentes étapes de notre étude, notamment qu'il y allait avoir deux rencontres avec les participants, soit une première rencontre une fois la formation terminée et une deuxième rencontre un mois après la formation. Nous leur avons donc demandé, d'une part, leur participation en nous indiquant la date de début et de fin de la formation pour chaque candidat. D'autre part, nous leur avons demandé de libérer les candidats, au moment approprié, pour les fins de l'exercice. Également, nous les avons informés

des aspects qui allaient être abordés dans le questionnaire sans toutefois leur permettre de prendre connaissance dudit questionnaire. Nous avons choisi d'agir ainsi afin d'éviter que celui-ci n'ait une influence sur leur comportement et, de ce fait, n'ait un impact sur le portrait réel du programme de formation.

En dernier lieu, nous leur avons demandé de garder confidentielle la démarche de notre étude afin d'éviter que les formateurs soient influencés, par notre étude, dans la manière d'octroyer la formation ou dans leur comportement en général et, par surcroît, pour éviter de mettre une pression, sur les formateurs, pouvant être générée par les résultats éventuels de l'étude.

- **Déroulement de la présentation du questionnaire aux participants**

Comme la formation pour chacun des participants débutait et se terminait à des dates différentes, la présentation du questionnaire s'est faite de façon individuelle. Ainsi, dès qu'un participant avait terminé sa formation, celui-ci était appelé à nous rencontrer pour un suivi de formation. La collecte de données a été effectuée entre le 22 juin et le 4 novembre 2009.

La rencontre débutait par l'explication de l'objet de notre étude ainsi que l'engagement de la haute direction à notre démarche. Nous avons, par la suite, expliqué l'objectif de l'étude et précisé notre affiliation universitaire. Nous leur avons aussi indiqué ce que la recherche allait nous permettre d'apporter à l'entreprise.

Comme nous l'avions fait pour les gestionnaires, afin d'établir une relation de confiance, nous avons exposé la méthode que nous utiliserions afin d'assurer la confidentialité des informations. À cet effet, nous avons informé les participants qu'une fois le formulaire rempli, ils devaient l'insérer dans une enveloppe qui devait être scellée par eux-mêmes. Par la suite, ils devaient glisser leur enveloppe avec les autres qui étaient rassemblées dans un grand sac de livraison. Nous avons

informé les participants qu'un suivi serait fait, auprès d'eux, un mois après la formation, sans toutefois leur mentionner qu'ils auraient le même questionnaire à compléter. Nous avons pris cette décision car nous voulions s'assurer de la spontanéité des réponses et éviter que les participants soient influencés par les réponses du premier questionnaire.

Une fois ces explications transmises, nous demandions aux participants s'ils désiraient participer à notre étude. Leur engagement signifié, nous leur remettions une feuille avec les directives à suivre pour compléter le formulaire. Afin de s'assurer de leur compréhension, nous en avons fait la lecture avec eux. Dans les directives, nous demandions aux participants d'encrer une seule réponse, de lire attentivement chacune des questions, sans toutefois trop s'attarder à celles-ci car nous voulions qu'ils s'expriment avec spontanéité et ce, bien qu'aucune limite de temps ne leur ait été imposée. En tout temps, les participants pouvaient entrer en communication avec nous pour demander des explications, s'ils en avaient besoin.

Aussi, les directives (voir Appendice B) comprenaient l'explication de l'échelle de réponses ainsi que celle reliée aux différentes sections du questionnaire. De plus, nous avons précisé aux participants que les réponses aux questionnaires allaient être traitées confidentiellement, de sorte que les résultats ne permettraient de faire aucun regroupement ni d'identifier une personne en particulier. Dans le même ordre d'idée, nous avons demandé aux participants de garder confidentielle leur participation à notre étude afin de ne pas influencer les autres participants dans leur façon de répondre aux questions, ni les formateurs dans leur façon d'octroyer la formation, en connaissant d'avance les questions. Ensuite, nous avons pris le temps de faire un survol du questionnaire pour revoir avec eux l'organisation de l'échelle de réponses et les aider à bien identifier les différentes sections.

Finalement, afin de mieux contrôler l'environnement dans lequel les participants devaient répondre aux questionnaires, un local a été mis à notre

disposition. Le local situé à l'étage des bureaux administratifs assurait d'une part la confidentialité de notre démarche et, d'autre part, un environnement sans bruit, bien éclairé permettant une meilleure concentration.

Pour identifier les participants aux questionnaires, nous avons procédé de la façon suivante : chaque participant avait un numéro qui était lié par l'ordre dans lequel nous les avons rencontrés. Nous avons codifié le questionnaire complété immédiatement après la formation (temps 1) avec la lettre « a » et le questionnaire complété 1 mois après la formation (temps 2) avec la lettre « b ». Ainsi, le premier participant avait le questionnaire numéro « 1a » à compléter immédiatement après la formation et le questionnaire 1b, à compléter un mois après la formation. Il en était ainsi pour chaque participant.

Nous avons également utilisé les documents écrits officiels de l'entreprise, c'est-à-dire précisément le formulaire *«Enregistrement de la formation en cours d'emploi et qualification»*. Celui-ci indique la description du poste, les objectifs, les résultats à atteindre, ainsi que la période de formation nécessaire pour qualifier l'employé dans ses nouvelles fonctions.

De plus, c'est à partir de ce formulaire que l'employé est confirmé ou non dans son poste. Nous croyons cette source de renseignement essentielle et précieuse pour connaître en profondeur les objets d'apprentissage et pour pouvoir, ultimement, juger du degré de leur application.

Le niveau de compétence avant l'activité de formation a pu être mesuré dans la première partie du questionnaire qui comportait des questions sur l'expérience de travail et l'expérience en formation des apprenants. Par ailleurs, nous avions à notre disposition les curriculum vitae des candidats.

Aussi, des dispositifs tels que des rapports de performance ont été mis à notre disposition pour pouvoir recueillir des données sur les effets de la formation immédiatement après la formation et un mois après la formation. Pour ce qui est des rapports, il peut s'agir, pour le service à la clientèle, des rapports concernant le nombre d'appels pris durant le quart de travail; pour la production, des rapports concernant le nombre de commandes facturés et de routes de livraison préparées, la quantité de retours des produits, le nombre de rouleaux de photos corrigés et le nombre de rouleaux de perte de papier photo.

En conclusion de cette section, il va sans dire que les réponses au questionnaire peuvent toujours être influencées par des facteurs externes, tels que l'humeur ou l'état émotionnel du répondant. Il est donc difficile de garantir la fidélité des données, sachant que d'une journée à une autre, le degré de confiance en ses compétences quant au degré d'application des connaissances, par exemple, peut varier.

4.5 Analyse des données

Pour l'analyse des données recueillies par questionnaires, lesquels ont été administrés immédiatement après la formation (T1) et un mois après la formation (T2), nous avons utilisé le logiciel Excel. Bien que les participants au nombre de 10 aient complété un questionnaire de 83 questions, nous n'avons extrait, pour notre analyse, que les questions se rapportant aux variables suivantes : la clarté de l'objectif, la perception de l'utilité et de la pertinence de la formation, le support des collègues de travail et du superviseur, la motivation et enfin les questions mesurant les résultats du degré d'application des connaissances.

Dans un premier temps, à partir des questionnaires dûment complétés, nous avons colligé les informations obtenues de chacun de nos sujets, et ce, afin de dresser un portrait de chacun des participants à l'étude (voir Appendice C).

Pour faciliter l'interprétation des résultats descriptifs, nous avons mis au point une méthode par visualisation afin de pouvoir tirer profit des données quantitatives que nous avons sur un petit nombre de cas. Cette approche nous a permis de faire une comparaison sous forme de tableau des résultats obtenus. Notre tableau est divisé en fonction de nos quatre variables indépendantes et des questions s'y rapportant. Afin de faciliter notre analyse, nous avons codifié notre échelle d'évaluation selon le code de couleur suivant : le vert pour signifier que l'apprenant était fortement d'accord, le bleu lorsque l'apprenant était d'accord, le orange lorsqu'il était en désaccord et le rouge pour indiquer qu'il était fortement en désaccord. De plus, les sujets ayant déjà suivi une formation ont été identifiés par un astérisque (*). En outre, pour chacune des questions, nous avons comptabilisé le nombre de réponses reçues, par cote, en inscrivant ce nombre de réponses dans chaque code de couleur correspondant. Cette méthode d'analyse a été utilisée pour interpréter les résultats obtenus immédiatement après la formation (T1) et un mois après la formation (T2). Ces analyses nous ont permis, d'une part, d'obtenir un portrait rapide des résultats pour l'ensemble de nos répondants et d'autre part de comparer les résultats entre le T1 et le T2.

Dans notre analyse, nous avons mis nos quatre hypothèses à l'épreuve, c'est-à-dire que nous avons vérifié la présence de relation positive entre les quatre variables indépendantes suivantes : la perception de la clarté de l'objectif, la perception de l'utilité et la perception de la pertinence de la formation, le support (collègues de travail et du superviseur), la motivation et les effets attendus de la formation, soit le degré d'application de connaissances. De plus, nous avons vérifié s'il existait une relation entre l'expérience en formation, seule variable de contrôle dans notre modèle et les réponses liées aux variables indépendantes et dépendante (le degré d'application).

Notre deuxième analyse des données a été effectuée en utilisant la méthode par des scores. Cette méthode nous a permis de calculer des indices à partir des

résultats obtenus pour toutes les questions pertinentes à chacune de nos variables. Nous avons donc obtenu un score total pour les questions mesurant l'application (Q64 à Q83) et un score total pour chacune de nos 4 variables indépendantes (la clarté de l'objectif, la perception de la pertinence et la perception de l'utilité de la formation, le support des collègues de travail et du superviseur et la motivation).

Tout d'abord, nous avons regroupé les questions se rapportant à chacune des variables. Par la suite, pour chaque question nous avons inscrit la réponse du participant selon une échelle d'évaluation à quatre points. On se souviendra que les sujets avaient un choix de réponse de 1 à 4, selon qu'ils étaient fortement en désaccord (1), en désaccord (2), d'accord (3) et fortement d'accord (4). Nous avons fait le total des points obtenus pour chaque variable et pour les questions reliées au degré d'application de la formation. À titre d'exemple, la variable de la clarté de l'objectif était mesurée avec deux questions, il y avait donc une possibilité d'un score maximum de 8 points. Afin de faciliter l'interprétation des données, nous avons converti les résultats en pourcentage.

De plus, pour nous aider à identifier s'il existait de la variation entre les réponses des participants quant au degré d'application des connaissances et nos 4 variables, nous avons juxtaposé, (dans le même ordre), les réponses obtenues concernant le degré d'application et les réponses obtenues pour nos 4 variables. Par ailleurs, afin de mettre nos hypothèses à l'épreuve, nous avons ordonné les sujets en fonction de leurs réponses afin d'observer s'il y avait une progression constante. Enfin, nous avons effectué cet exercice pour les réponses obtenues en temps 1 (T1) et en temps 2 (T2).

En outre, pour faciliter l'interprétation des résultats, nous avons recueilli des données statistiques compilées quotidiennement par l'entreprise, portant sur la performance des employés. Ainsi, pour les employés ayant reçu une formation comme aide général à la production, opérateur de couteau et préposé au service à

la clientèle, l'entreprise utilise un système de facturation conçu spécifiquement pour ses besoins, qui est appelé Trilog 2000 et qui est sur une base de données MS SQL 2005. Les données statistiques pour le poste d'opérateur d'encolleuse sont obtenues par un système de gestion de production sur un serveur LDM. Enfin, pour le poste de préposé à l'inspection des photos et le poste de préposé à la numérisation, il n'existe pas de système informatisé. Toutefois, tout comme pour les autres postes, un bon de travail appelé également « carte de lot » est utilisé (voir appendice 4). Sur la carte de lot, le travail à être effectué est inscrit et à toutes les étapes de production l'opérateur doit s'identifier en apposant ses initiales. C'est également à partir de cette carte de lot que les problèmes de production peuvent être identifiés. Comme les mesures de performance diffèrent d'un poste à l'autre, nous nous servirons de ces statistiques pour mesurer l'écart entre les résultats obtenus immédiatement après la formation (T1) et un mois après la formation (T2) et ce, afin de vérifier si la performance de l'individu s'est améliorée.

CHAPITRE V

RÉSULTATS

Dans ce chapitre, nous présenterons, en lien avec nos quatre hypothèses, les résultats des analyses de nos données. Nous débuterons par les résultats descriptifs et poursuivrons avec les résultats analytiques. Nos données proviennent essentiellement des questionnaires qui ont été dûment remplis par les 10 sujets, soit immédiatement après la formation (T1) et un mois après la formation (T2). Pour l'analyse des résultats descriptifs, nous avons utilisé une approche de visualisation et comparaison sous forme de tableau de résultats obtenus en codifiant nos 4 choix de réponse par des couleurs différentes. De plus, nous avons utilisé un astérisque pour distinguer les sujets ayant déjà suivi une formation, seule variable de contrôle dans notre modèle, ceci nous permettant d'identifier s'il y a une tendance avec les différentes questions de nos variables.

5.1 Résultats descriptifs

5.1.1 Caractéristiques sociodémographiques

Notre population est composée de 7 hommes et de 3 femmes et la moyenne d'âge est de 26 ans. Tous les participants à l'étude ont complété des études secondaires et obtenu leur diplôme (DES) et 5 sujets poursuivent actuellement des études. La moyenne d'expérience de travail est de 53 mois. 8 des participants sont nouvellement embauchés et 2 sont à l'emploi depuis au moins 12 ans.

La formation a été octroyée sur 6 postes de travail différents; 4 sujets ont été formés sur le poste d'aide général à la production, 1 sur le poste d'opérateur d'encolleuse, 1 sur le poste de préposé à la numérisation de CD, 1 sur le poste de

préposé à l'inspection des photos, 2 sur le poste d'opérateur de couteau et 1 sur le poste de préposé au service à la clientèle. Cinq de ces participants ont été formés durant un horaire de travail de jour et 5 autres participants ont été formés durant un horaire de travail de soir.

De plus, 6 participants ont déjà suivi une formation interne et 2 des 6 ont également suivi une formation à l'externe. Enfin, pour ce qui est de la durée de la formation, celle-ci variait en fonction du poste occupé, soit 1 à 20 jours de formation.

5.1.2 Résultats relatifs aux variables indépendantes

Dans cette section nous présentons les résultats obtenus pour chacune de nos variables indépendantes, soit celle de la clarté de l'objectif de formation, la perception de la pertinence et la perception de l'utilité de la formation, le support des collègues de travail et du superviseur, ainsi que la motivation. Nous présenterons, également, les résultats obtenus sur le degré d'application de la formation. De plus, nous tenterons de vérifier s'il existe une relation entre les sujets ayant déjà suivi une formation, seule variable de contrôle dans notre modèle et nos variables (indépendantes et dépendante). Nous exposerons les résultats selon les données obtenues immédiatement après la formation (T1), un mois après la formation (T2), ainsi que les écarts entre le T1 et le T2.

l'ensemble des 4 sujets qui ont répondu être fortement d'accord, 2 d'entre eux ont une expérience en formation, et parmi les 5 à avoir répondu être d'accord, 4 sujets ont une expérience en formation. Nous pouvons conclure pour cette question qu'il semble y avoir une tendance puisque les 6 sujets sont soit fortement d'accord ou d'accord.

Pour la question 15, le résultat indique que 7 sujets sont fortement d'accord avec l'affirmation que les objectifs sont atteignables, 2 sont d'accord et 1 seul est en désaccord.

Nous avons vérifié s'il existait une relation entre les sujets ayant déjà suivi une formation, seule variable de contrôle dans notre modèle et la réponse à cette question. Lorsque l'on observe les réponses des sujets ayant déjà suivi une formation en entreprise (*), soit 6 sujets sur 10, nous constatons que 5 sujets sont maintenant fortement d'accord avec l'affirmation de la question 15 et 1 sujet est d'accord. Sur l'ensemble des 7 sujets qui ont répondu être fortement d'accord, 5 d'entre eux ont une expérience en formation; et parmi les 2 à avoir répondu être d'accord, 1 sujet a une expérience en formation. Nous pouvons conclure, pour cette question, qu'il semble y avoir une tendance puisque les 6 sujets sont soit fortement d'accord ou d'accord.

Un (1) mois après la formation (T2)

Pour la question 14, un mois après la formation (T1), 6 sujets sur 10 sont maintenant fortement d'accord pour dire que les objectifs de la formation étaient clairs, et 4 sont d'accord avec cette affirmation.

Nous avons vérifié s'il existait une relation entre les sujets ayant déjà suivi une formation, seule variable de contrôle dans notre modèle et la réponse à cette question. Concernant les sujets ayant déjà suivi une formation en entreprise (*) soit

6/10, 3 sont fortement d'accord avec cette affirmation, alors que 3 sont d'accord. Sur l'ensemble des 6 sujets qui ont répondu être fortement d'accord, 3 d'entre eux ont une expérience en formation, et parmi les 4 à avoir répondu être d'accord, 3 sujets ont une expérience en formation. Nous pouvons conclure pour cette question qu'il semble y avoir une tendance puisque les 6 sujets sont soit fortement d'accord ou d'accord.

Pour la question 15, 9 sujets sur 10 indiquent être fortement d'accord pour dire que les objectifs de la formation étaient atteignables et un seul indique qu'il est d'accord.

Nous avons vérifié s'il existait une relation entre les sujets ayant déjà suivi une formation, seule variable de contrôle dans notre modèle et la réponse à cette question. Pour ce qui est des sujets ayant une expérience en formation (*) soit 6/10, 5 sur 6 sont fortement d'accord avec cette affirmation, alors qu'un seul est d'accord. Sur l'ensemble des 9 sujets qui ont répondu être fortement d'accord, 5 d'entre eux ont une expérience en formation et le seul à avoir répondu être d'accord possède une expérience en formation. Nous pouvons conclure pour cette question qu'il semble y avoir une tendance puisque les 6 sujets sont soit fortement d'accord ou d'accord.

Analyse des écarts

Nous constatons, pour l'ensemble des sujets, qu'il existe un écart entre le T1 (immédiatement après la formation) et le T2 (1 mois après la formation) pour les questions 14 et 15.

D'abord, **pour la question 14**, 4 sujets sur 10 indiquent, en T1, être fortement d'accord pour dire que les objectifs de la formation sont clairs, alors que 5 affirment être d'accord et 1 est en désaccord. Puis, le sentiment de confiance a

augmenté chez les sujets, en T2, puisque 6 sujets sur 10 sont maintenant fortement d'accord avec cette affirmation et 4 sujets sont d'accord.

Aussi, **pour la question 15**, en T1, 7 sujets sur 10, sont fortement d'accord pour dire que les objectifs de la formation sont atteignables, 2 sujets sont d'accord et un seul est en désaccord. Avec le temps, les objectifs semblent plus atteignables, puisqu'en T2, 9 sujets sur 10 diront être fortement d'accord avec cette affirmation et un est d'accord.

La perception de l'utilité et de la pertinence

Pour mesurer la perception de l'utilité et de la pertinence de la formation, cinq questions ont été retenues de notre questionnaire de départ qui contenait 83 questions. Les questions 17 et 19 ont été retenues pour mesurer la perception de la pertinence et les questions 18, 20 et 24 pour mesurer la perception de l'utilité. Les résultats obtenus (tableau 5.2) sont les suivants :

Tableau 5.2 :
Résultats relatifs à la perception de l'utilité et de la pertinence

		RÉPONDANTS - A TEMPS 1										Temps 1 Nombre de réponses reçues pour:	RÉPONDANTS - B TEMPS 2										Temps 2 Nombre de réponses reçues pour:
												Fortement d'accord D'accord En Désaccord Fortement en désaccord											Fortement d'accord D'accord En Désaccord Fortement en désaccord

* Sujet ayant une expérience en formation

Immédiatement après la formation (T1)

Pour la question 17, 4 sujets sur 10 sont fortement d'accord pour dire que la documentation était pertinente et 6 sont d'accord.

Nous avons vérifié s'il existait une relation entre les sujets ayant déjà suivi une formation, seule variable de contrôle dans notre modèle et la réponse à cette question. Parmi les sujets ayant déjà suivi une formation en entreprise (*) soit 6/10, un seul est fortement d'accord et 5 sujets sont d'accord. Sur l'ensemble des 4 sujets qui ont répondu être fortement d'accord, 1 seul possède une expérience en formation, parmi les 6 sujets à avoir répondu être d'accord, 5 possèdent une expérience en formation. Nous pouvons conclure pour cette question qu'il semble y avoir une tendance puisque les 6 sujets sont soit fortement d'accord ou d'accord.

Pour la question 18, 5 sujets sur 10 sont fortement d'accord pour dire que la documentation fournie sera utile pour l'accomplissement du travail, 2 sujets sont d'accord et 3 sujets sont en désaccord.

Nous avons vérifié s'il existait une relation entre les sujets ayant déjà suivi une formation, seule variable de contrôle dans notre modèle et la réponse à cette question. Parmi les sujets ayant déjà suivi une formation en entreprise (*) soit 6/10, 3 sont fortement d'accord, 1 sujet est d'accord et 2 sujets sont en désaccord avec cette affirmation. Sur l'ensemble des 5 sujets qui ont répondu être fortement d'accord, 3 sujets possèdent une expérience en formation; parmi les 2 sujets à avoir répondu être d'accord, 1 seul possède une expérience en formation et parmi les 3 en désaccord, 2 possèdent une expérience en formation. Nous pouvons conclure pour cette question qu'il semble y avoir une tendance puisqu'au moins 4 sujets sont d'accord avec cette affirmation.

Pour la question 19, 3 sujets sur 10 sont fortement d'accord pour dire que les exemples se rapprochaient de la situation de travail, 5 sujets sont d'accord, 1 sujet est en désaccord et 1 autre est fortement en désaccord.

Nous avons vérifié s'il existait une relation entre les sujets ayant déjà suivi une formation, seule variable de contrôle dans notre modèle et la réponse à cette

question. Parmi les sujets ayant déjà suivi une formation en entreprise (*) soit 6/10, 1 seul sujet est fortement d'accord avec cette affirmation, 3 sujets sont d'accord, 1 est en désaccord et 1 autre est fortement en désaccord. Sur l'ensemble des 3 sujets qui ont répondu être fortement d'accord, 1 sujet possède une expérience en formation, parmi les 5 sujets à avoir répondu être d'accord, 3 sujets possèdent une expérience en formation et le seul à être en désaccord ainsi que celui fortement en désaccord possèdent une expérience en formation. Nous pouvons conclure pour cette question, qu'il semble y avoir une tendance puisqu'au moins 4 sujets sont soit fortement d'accord ou d'accord avec cette affirmation.

Pour la question 20, 7 sujets sur 10 sont fortement d'accord pour dire que la formation sera très utile dans l'accomplissement du travail, 2 sujets sont d'accord et 1 sujet est en désaccord.

Nous avons vérifié s'il existait une relation entre les sujets ayant déjà suivi une formation, seule variable de contrôle dans notre modèle et la réponse à cette question. Parmi les sujets ayant déjà suivi une formation en entreprise (*) soit 6/10, 4 sujets sont fortement d'accord avec cette affirmation, 1 sujet est d'accord et 1 sujet est en désaccord. Sur l'ensemble des 7 sujets qui ont répondu être fortement d'accord, 4 sujets possèdent une expérience en formation, parmi les 2 sujets à avoir répondu être d'accord, 1 sujet possède une expérience en formation et le seul à être en désaccord possède une expérience en formation. Nous pouvons conclure pour cette question qu'il semble y avoir une tendance puisqu'au moins 5 sujets sont soit fortement d'accord ou d'accord avec cette affirmation.

Pour la question 24, 6 sujets sur 10 sont fortement d'accord pour dire que la formation permettra d'appliquer les tâches reliées au poste de travail, 3 sujets sont d'accord et 1 sujet est en désaccord.

Nous avons vérifié s'il existait une relation entre les sujets ayant déjà suivi une formation, seule variable de contrôle dans notre modèle et la réponse à cette question. Parmi les sujets ayant déjà suivi une formation en entreprise (*) soit 6/10, 3 sujets sont fortement d'accord, 2 sujets sont d'accord et 1 est en désaccord. Sur l'ensemble des 6 sujets qui ont répondu être fortement d'accord, 3 d'entre eux ont une expérience en formation, parmi les 3 avoir répondu être d'accord, 2 sujets ont une expérience en formation et le seul sujet en désaccord avait une expérience en formation. Nous pouvons conclure pour cette question qu'il semble y avoir une tendance puisqu'au moins 5 sujets sont soit fortement d'accord ou d'accord avec cette affirmation.

Un (1) mois après la formation (T2)

Pour la question 17, 3 sujets sur 10 sont fortement d'accord pour dire que la documentation était pertinente, 4 sujets sont d'accord, 2 sujets sont en désaccord et 1 est fortement en désaccord.

Nous avons vérifié s'il existait une relation entre les sujets ayant déjà suivi une formation, seule variable de contrôle dans notre modèle et la réponse à cette question. Parmi les sujets ayant déjà suivi une formation en entreprise (*) soit 6/10, 2 sujets sont fortement d'accord et 1 sujet est d'accord, 2 sujets sont en désaccord et 1 sujet est fortement en désaccord avec l'affirmation de la question 17. Sur l'ensemble des 3 sujets qui ont répondu être fortement d'accord, 2 sujets possèdent une expérience en formation, parmi les 4 sujets à avoir répondu être d'accord, 1 sujet possède une expérience en formation, les 2 sujets en désaccord possèdent une expérience en formation ainsi que celui qui est fortement en désaccord. Nous pouvons conclure pour cette question qu'il ne semble pas y avoir de tendance puisque seulement 3 sujets sont soit fortement d'accord ou d'accord avec cette affirmation.

Pour la question 18, 3 sujets sur 10 sont fortement d'accord pour dire que la documentation fournie sera utile pour l'accomplissement du travail, 2 sujets sont d'accord, 4 sujets sont en désaccord et 1 sujet est fortement en désaccord.

Nous avons vérifié s'il existait une relation entre les sujets ayant déjà suivi une formation, seule variable de contrôle dans notre modèle et la réponse à cette question. Parmi les sujets ayant déjà suivi une formation en entreprise (*) soit 6/10, 2 sont fortement d'accord, 1 sujet est d'accord, 2 sujets sont en désaccord avec cette affirmation et 1 est fortement en désaccord. Sur l'ensemble des 3 sujets qui ont répondu être fortement d'accord, 2 sujets possèdent une expérience en formation. Parmi les 2 sujets à avoir répondu être d'accord, 1 seul possède une expérience en formation. Parmi les 4 sujets en désaccord, 2 sujets possèdent une expérience en formation et le seul à être fortement en désaccord possède une expérience en formation. Nous pouvons conclure pour cette question qu'il ne semble pas y avoir de tendance puisque seulement 3 sujets sont soit fortement d'accord ou d'accord avec cette affirmation.

Pour la question 19, 4 sujets sur 10 sont fortement d'accord pour dire que les exemples se rapprochaient de la situation de travail, 5 sujets sont d'accord et 1 sujet est en désaccord.

Nous avons vérifié s'il existait une relation entre les sujets ayant déjà suivi une formation, seule variable de contrôle dans notre modèle et la réponse à cette question. Parmi les sujets ayant déjà suivi une formation en entreprise (*) soit 6/10, 3 sujets sont fortement d'accord avec cette affirmation, 2 sujets sont d'accord et 1 est en désaccord. Sur l'ensemble des 4 sujets qui ont répondu être fortement d'accord, 3 sujets possèdent une expérience en formation, parmi les 5 sujets à avoir répondu être d'accord, 2 sujets possèdent une expérience en formation et le seul à être en désaccord possède une expérience en formation. Nous pouvons conclure pour cette

question qu'il semble y avoir une tendance puisqu'au moins 5 sujets sont soit fortement d'accord ou d'accord avec cette affirmation.

Pour la question 20, 8 sujets sur 10 sont fortement d'accord pour dire que la formation sera très utile dans l'accomplissement du travail et 2 sujets sont d'accord.

Nous avons vérifié s'il existait une relation entre les sujets ayant déjà suivi une formation, seule variable de contrôle dans notre modèle et la réponse à cette question. Parmi les sujets ayant déjà suivi une formation en entreprise (*) soit 6/10, 4 sujets sont fortement d'accord avec cette affirmation et 2 sujets sont d'accord. Sur l'ensemble des 8 sujets qui ont répondu être fortement d'accord, 4 sujets possèdent une expérience en formation et les 2 sujets à avoir répondu être d'accord possèdent une expérience en formation. Nous pouvons conclure, pour cette question, qu'il semble y avoir une tendance puisque les 6 sujets sont soit fortement d'accord ou d'accord avec cette affirmation.

Pour la question 24, 7 sujets sur 10 sont fortement d'accord pour dire que la formation permettra d'appliquer les tâches reliées au poste de travail, et 3 sujets sont d'accord.

Nous avons vérifié s'il existait une relation entre les sujets ayant déjà suivi une formation, seule variable de contrôle dans notre modèle et la réponse à cette question. Parmi les sujets ayant déjà suivi une formation en entreprise (*) soit 6/10, 3 sujets sont fortement d'accord et 3 sujets sont d'accord. Sur l'ensemble des 7 sujets qui ont répondu être fortement d'accord, 3 d'entre eux ont une expérience en formation et les 3 sujets ayant répondu être d'accord ont une expérience en formation. Nous pouvons conclure pour cette question qu'il semble y avoir une tendance puisque les 6 sujets sont soit fortement d'accord ou d'accord avec cette affirmation.

Analyse des écarts

Il existe un écart entre le T1 (immédiatement après la formation) et le T2 (1 mois après la formation) pour l'ensemble des questions.

Pour la question 17, en T1, 4 sujets sur 10 sont fortement d'accord pour dire que la documentation était pertinente et 6 sont d'accord. Un mois plus tard (T2), les sujets sont moins convaincus de la pertinence puisque seulement 3 sujets sur 10 sont fortement d'accord, 4 sujets sont d'accord, 2 sujets sont en désaccord et 1 sujet est fortement en désaccord.

Pour la question 18, en T1, 5 sujets sur 10 sont fortement d'accord pour dire que la documentation fournie sera utile pour l'accomplissement du travail, 2 sujets sont d'accord et 3 sujets sont en désaccord. Un mois plus tard (T2), la perception des sujets est un peu plus faible quant à l'utilité de la documentation puisque 3 sujets sur 10 sont fortement d'accord, 4 sujets sont d'accord, 4 sujets sont en désaccord et 1 sujet est fortement en désaccord.

Pour la question 19, en T1, 3 sujets sur 10 sont fortement d'accord pour dire que les exemples se rapprochaient de la situation de travail, 5 sujets sont d'accord, 1 sujet est en désaccord et 1 autre est fortement en désaccord. Un mois plus tard (T2), la perception des sujets est sensiblement la même quant à cette affirmation puisque 4 sujets, soit 1 de plus qu'au T1, sur 10 sont fortement d'accord, 5 sujets sont d'accord et 1 sujet est en désaccord.

Pour la question 20, en T1, 7 sujets sur 10 sont fortement d'accord pour dire que la formation sera très utile dans l'accomplissement du travail, 2 sujets sont d'accord et 1 sujet est en désaccord. Un mois plus tard (T2), la perception des sujets se renforce pour cette affirmation puisque 8 sujets sur 10 sont fortement d'accord et que 2 sujets sont d'accord.

Pour la question 24, en T1, 6 sujets sur 10 sont fortement d'accord pour dire que la formation permettra d'appliquer les tâches reliées au poste de travail, 3 sujets sont d'accord et 1 sujet est en désaccord. Un mois plus tard (T2), la perception des sujets est augmentée par l'affirmation de cette question puisque 7 sujets sur 10 sont fortement d'accord pour dire que la formation permettra d'appliquer les tâches reliées au poste de travail, et 3 sujets sont d'accord.

Les résultats obtenus dans l'analyse des écarts ne permettent pas de constater qu'il y a une amélioration de la perception des gens quant à la pertinence (Q17) et l'utilité (Q18) de la documentation en T2 par rapport au T1. Cependant, nous constatons qu'il existe une relation positive pour les exemples qui se rapprochaient de la situation de travail (Q19), pour l'utilité de la formation et l'accomplissement du travail (Q20), ainsi qu'à l'application des tâches reliées au travail (Q24).

Le support des collègues de travail

Pour mesurer le support des collègues de travail trois questions ont été retenues de notre questionnaire de départ qui contenait 83 questions, soit les questions 35, 36 et 37. Les résultats obtenus (tableau 5.3) sont les suivants :

Tableau 5.3 :
Résultats relatifs au support des collègues de travail

		Temps 1 Nombre de réponses reçues pour:											Temps 2 Nombre de réponses reçues pour:												
		RÉPONDANTS - A TEMPS 1											RÉPONDANTS - B TEMPS 2												
SECTION RELIÉE ...	Variables mesurées	1A	2A	3A	4A	5A	6A	8A	9A	10A	11A	1B	2B	3B	4B	5B	6B	8B	9B	10B	11B				
		Fortement d'accord D'accord En désaccord Fortement en désaccord											Fortement d'accord D'accord En désaccord Fortement en désaccord												
AU SUPPORT DES COLLÈGUES DE TRAVAIL		Variable mesurée											Variable mesurée												
35	Mes collègues de travail m'ont supporté dans mon apprentissage	En aide des collègues	*	*	*	*	*	*	*	*	*	6	4	0	0	*	*	*	*	*	*	6	3	1	0
36	Les compétences et le support technique de mes collègues m'ont aidé dans l'application de mes connaissances	En aide des collègues	*	*	*	*	*	*	*	*	*	7	3	0	0	*	*	*	*	*	*	5	5	0	0
37	Lorsque mon formateur n'était pas présent je pouvais compter sur un collègue pour m'aider	En aide des collègues	*	*	*	*	*	*	*	*	*	7	3	0	0	*	*	*	*	*	*	8	2	0	0

* Sujet ayant une expérience en formation

Immédiatement après la formation (T1)

Pour la question 35, 6 sujets sur 10 sont fortement d'accord pour dire que leurs collègues de travail les ont supportés dans leur apprentissage alors que 4 sujets sont d'accord.

Nous avons vérifié s'il existait une relation entre les sujets ayant déjà suivi une formation, seule variable de contrôle dans notre modèle et la réponse à cette question. Parmi les sujets ayant déjà suivi une formation en entreprise (*) soit 6/10, 4

sujets sont fortement d'accord et 2 sujets sont d'accord avec l'affirmation de la question 35. Sur l'ensemble des 6 sujets qui ont répondu être fortement d'accord, 4 sujets possèdent une expérience en formation, parmi les 4 sujets à avoir répondu être d'accord, 2 possèdent une expérience en formation. Nous pouvons conclure pour cette question qu'il semble y avoir une tendance puisque les 6 sujets sont soit fortement d'accord ou d'accord avec cette affirmation.

Pour la question 36, 7 sujets sur 10 sont fortement d'accord pour dire que les compétences et le support technique des collègues de travail les ont aidés dans l'application des connaissances et 3 sujets sont d'accord avec cette affirmation.

Nous avons vérifié s'il existait une relation entre les sujets ayant déjà suivi une formation, seule variable de contrôle dans notre modèle et la réponse à cette question. Parmi les sujets ayant déjà suivi une formation en entreprise (*) soit 6/10, 5 sujets sont fortement d'accord et 1 sujet est d'accord avec l'affirmation de la question 36. Sur l'ensemble des 7 sujets qui ont répondu être fortement d'accord, 5 sujets possèdent une expérience en formation, parmi les 3 sujets à avoir répondu être d'accord, 1 seul sujet possède une expérience en formation. Nous pouvons conclure pour cette question qu'il semble y avoir une tendance puisque les 6 sujets sont soit fortement d'accord ou d'accord avec cette affirmation.

Pour la question 37, 7 sujets sur 10 sont fortement d'accord pour dire qu'en l'absence du formateur, ils pouvaient compter sur le support d'un collègue pour les aider alors que 3 sujets sont d'accord avec cette affirmation.

Nous avons vérifié s'il existait une relation entre les sujets ayant déjà suivi une formation, seule variable de contrôle dans notre modèle et la réponse à cette question. Parmi les sujets ayant déjà suivi une formation en entreprise (*) soit 6/10, 4 sujets sont fortement d'accord et 2 sujets sont d'accord avec l'affirmation de la question 37. Sur l'ensemble des 7 sujets qui ont répondu être fortement d'accord, 4

sujets possèdent une expérience en formation, parmi les 3 sujets à avoir répondu être d'accord, 2 sujets possèdent une expérience en formation. Nous pouvons conclure pour cette question qu'il semble y avoir une tendance puisque les 6 sujets sont soit fortement d'accord ou d'accord avec cette affirmation.

Un (1) mois après la formation (T2)

Pour la question 35, 6 sujets sur 10 sont fortement d'accord pour dire que leurs collègues de travail les ont supportés dans leur apprentissage, 3 sujets sont d'accord et 1 sujet est en désaccord.

Nous avons vérifié s'il existait une relation entre les sujets ayant déjà suivi une formation, seule variable de contrôle dans notre modèle et la réponse à cette question. Parmi les sujets ayant déjà suivi une formation en entreprise (*) soit 6/10, 2 sujets sont fortement d'accord, 3 sujets sont d'accord et un sujet est en désaccord avec l'affirmation de la question 35. Sur l'ensemble des 6 sujets qui ont répondu être fortement d'accord, 2 sujets possèdent une expérience en formation, les 3 sujets à avoir répondu être d'accord possèdent une expérience en formation et 1 sujet à avoir répondu être en désaccord possède une expérience en formation. Nous pouvons conclure pour cette question qu'il semble y avoir une tendance puisque au moins 5 sujets sont soit fortement d'accord ou d'accord avec cette affirmation.

Pour la question 36, 5 sujets sur 10 sont fortement d'accord pour dire que les compétences et le support technique des collègues de travail les ont aidés dans l'application des connaissances et 5 sujets sont d'accord avec cette affirmation.

Nous avons vérifié s'il existait une relation entre les sujets ayant déjà suivi une formation, seule variable de contrôle dans notre modèle et la réponse à cette question. Parmi les sujets ayant déjà suivi une formation en entreprise (*) soit 6/10, 2 sujets sont fortement d'accord et 4 sujets sont d'accord avec l'affirmation de la

question 36. Sur l'ensemble des 5 sujets qui ont répondu être fortement d'accord, 2 sujets possèdent une expérience en formation et parmi les 5 sujets à avoir répondu être d'accord 4 sujets possèdent une expérience en formation. Nous pouvons conclure pour cette question qu'il semble y avoir une tendance puisque les 6 sujets sont soit fortement d'accord ou d'accord avec cette affirmation.

Pour la question 37, 8 sujets sur 10 sont fortement d'accord pour dire qu'en l'absence du formateur, ils pouvaient compter sur le support d'un collègue pour les aider alors que 2 sujets sont d'accord avec cette affirmation.

Nous avons vérifié s'il existait une relation entre les sujets ayant déjà suivi une formation, seule variable de contrôle dans notre modèle et la réponse à cette question. Parmi les sujets ayant déjà suivi une formation en entreprise (*) soit 6/10, 4 sujets sont fortement d'accord et 2 sujets sont d'accord avec l'affirmation de la question 37. Sur l'ensemble des 8 sujets qui ont répondu être fortement d'accord, 4 sujets possèdent une expérience en formation et les 2 sujets à avoir répondu être d'accord ont une expérience en formation. Nous pouvons conclure pour cette question qu'il semble y avoir une tendance puisque les 6 sujets sont soit fortement d'accord ou d'accord avec cette affirmation.

Analyse des écarts

Il existe un écart entre le T1 (immédiatement après la formation) et le T2 (1 mois après la formation) pour l'ensemble des questions.

Pour la question 35, en T1, 6 sujets sur 10 sont fortement d'accord pour dire que leurs collègues de travail les ont supportés dans leur apprentissage alors que 4 sujets sont d'accord. Un mois plus tard (T2), les sujets se sentent un peu moins supportés par leurs collègues puisque 6 sujets sur 10 sont fortement d'accord pour dire que leurs collègues de travail les ont supportés dans leur apprentissage, 3 sujets sont d'accord et 1 sujet est en désaccord.

Pour la question 36, en T1, 7 sujets sur 10 sont fortement d'accord pour dire que les compétences et le support technique des collègues de travail les ont aidés dans l'application des connaissances et 3 sujets sont d'accord avec cette affirmation. Un mois plus tard (T2), la perception des sujets est à la baisse en ce qui concerne les compétences et le support technique des collègues puisque seulement 5 sujets sur 10 sont fortement d'accord et 5 sujets sont d'accord avec cette affirmation.

Pour la question 37, en T1, 7 sujets sur 10 sont fortement d'accord pour dire qu'en l'absence du formateur, ils pouvaient compter sur le support d'un collègue pour les aider alors que 3 sujets sont d'accord avec cette affirmation. Un mois après la formation (T2), les sujets se sentent un peu plus supportés par un collègue de travail en l'absence du formateur puisque 8 sujets, plutôt que 7, sur 10 sont fortement d'accord et que 2 sujets sont d'accord avec cette affirmation.

Nous avons vérifié s'il existait une relation entre les sujets ayant déjà suivi une formation, seule variable de contrôle dans notre modèle et la réponse à cette question. Parmi les sujets ayant déjà suivi une formation en entreprise (*) soit 6/10, 2 sujets sont fortement d'accord, 2 sujets sont d'accord et 2 sujets sont en désaccord avec l'affirmation de la question 38. Sur l'ensemble des 3 sujets qui ont répondu être fortement d'accord, 2 sujets possèdent une expérience en formation; parmi les 3 sujets à avoir répondu être d'accord, 2 sujets possèdent une expérience en formation et parmi les 4 sujets qui ont répondu être en désaccord, deux sujets possèdent une expérience en formation. Nous pouvons conclure pour cette question qu'il n'y a pas de tendance car il y a trop de variation dans les réponses obtenues.

Pour la question 39, 2 sujets sur 10 sont fortement d'accord pour dire que les compétences et le support technique du superviseur les ont aidés dans l'application des connaissances, 5 sujets sont d'accord et 3 sujets sont en désaccord.

Nous avons vérifié s'il existait une relation entre les sujets ayant déjà suivi une formation, seule variable de contrôle dans notre modèle et la réponse à cette question. Parmi les sujets ayant déjà suivi une formation en entreprise (*) soit 6/10, 2 sujets sont fortement d'accord et 4 sujets sont d'accord avec l'affirmation de la question 39. Sur l'ensemble, les 2 sujets qui ont répondu être fortement d'accord ont une expérience en formation, parmi les 5 sujets qui sont d'accord, 4 sujets possèdent une expérience en formation. Nous pouvons conclure pour cette question qu'il semble y avoir une tendance puisque 6 sujets sont soit fortement d'accord ou d'accord avec cette affirmation.

Pour la question 40, 7 sujets sur 10 sont fortement d'accord pour dire que son superviseur applique équitablement les règlements, 2 sujets sont d'accord et 1 sujet est en désaccord.

Nous avons vérifié s'il existait une relation entre les sujets ayant déjà suivi une formation, seule variable de contrôle dans notre modèle et la réponse à cette question. Parmi les sujets ayant déjà suivi une formation en entreprise (*) soit 6/10, 5 sujets sont fortement d'accord et 1 sujet est d'accord avec l'affirmation de la question 40. Sur l'ensemble des 7 sujets qui sont fortement d'accord, 5 ont une expérience en formation; et parmi les 2 sujets qui sont d'accord, un seul possède une expérience en formation. Nous pouvons conclure pour cette question qu'il semble y avoir une tendance puisque 6 sujets sont soit fortement d'accord ou d'accord avec cette affirmation.

Pour la question 41, 5 sujets sur 10 sont fortement d'accord pour dire que le superviseur prend le temps de les écouter et 5 sujets sont d'accord avec cette affirmation.

Nous avons vérifié s'il existait une relation entre les sujets ayant déjà suivi une formation, seule variable de contrôle dans notre modèle et la réponse à cette question. Parmi les sujets ayant déjà suivi une formation en entreprise (*) soit 6/10, 4 sujets sont fortement d'accord et 2 sujets sont d'accord avec l'affirmation de la question 41. Sur l'ensemble des 5 sujets qui sont fortement d'accord, 4 ont une expérience en formation et parmi les 5 sujets qui sont d'accord, 2 sujets possèdent une expérience en formation. Nous pouvons conclure pour cette question qu'il semble y avoir une tendance puisque 6 sujets sont soit fortement d'accord ou d'accord avec cette affirmation.

Pour la question 42, 5 sujets sur 10 sont fortement d'accord pour dire que leur superviseur était disponible pour répondre à leur question, 3 sujets sont d'accord et 2 sujets sont en désaccord.

Nous avons vérifié s'il existait une relation entre les sujets ayant déjà suivi une formation, seule variable de contrôle dans notre modèle et la réponse à cette

question. Parmi les sujets ayant déjà suivi une formation en entreprise (*) soit 6/10, 4 sujets sont fortement d'accord, 1 sujet est d'accord et 1 sujet est en désaccord avec l'affirmation de la question 42. Sur l'ensemble des 5 sujets qui sont fortement d'accord, 4 ont une expérience en formation, parmi les 3 sujets qui sont d'accord, 1 sujet possède une expérience en formation et un seul sujet en désaccord sur les deux possède une expérience en formation. Nous pouvons conclure pour cette question qu'il ne semble pas y avoir une tendance puisqu'il y a beaucoup de variation dans les réponses obtenues.

Pour la question 43, 5 sujets sur 10 sont fortement d'accord pour dire que leur superviseur a donné de la rétroaction sur leur apprentissage, 1 sujet est d'accord, 3 sujets sont en désaccord et 1 est fortement en désaccord.

Nous avons vérifié s'il existait une relation entre les sujets ayant déjà suivi une formation, seule variable de contrôle dans notre modèle et la réponse à cette question. Parmi les sujets ayant déjà suivi une formation en entreprise (*) soit 6/10, 5 sujets sont fortement d'accord et 1 sujet est en désaccord avec l'affirmation de la question 43. Sur l'ensemble des 5 sujets qui sont fortement d'accord, 5 ont une expérience en formation, parmi les 3 sujets qui sont en désaccord, 1 sujet possède une expérience en formation. Nous pouvons conclure pour cette question qu'il semble y avoir une tendance puisque 5 sujets sont fortement d'accord et 1 seul est en désaccord avec cette affirmation.

Un (1) mois après la formation (T2)

Pour la question 38, 3 sujets sur 10 sont fortement d'accord pour dire qu'ils se sont sentis supportés par leur superviseur durant l'apprentissage, 6 sujets sont d'accord et 1 est en désaccord.

Nous avons vérifié s'il existait une relation entre les sujets ayant déjà suivi une formation, seule variable de contrôle dans notre modèle et la réponse à cette question. Parmi les sujets ayant déjà suivi une formation en entreprise (*) soit 6/10, 1 sujet est fortement d'accord, 5 sujets sont d'accord avec l'affirmation de la question 38. Sur l'ensemble des 3 sujets qui ont répondu être fortement d'accord, 1 sujet possède une expérience en formation et parmi les 6 sujets à avoir répondu être d'accord, 5 sujets possèdent une expérience en formation. Nous pouvons conclure pour cette question qu'il semble y avoir une tendance puisque 6 sujets sont soit fortement d'accord ou d'accord avec cette affirmation.

Pour la question 39, 3 sujets sur 10 sont fortement d'accord pour dire que les compétences et le support technique du superviseur les ont aidés dans l'application des connaissances, 4 sujets sont d'accord et 3 sujets sont en désaccord.

Nous avons vérifié s'il existait une relation entre les sujets ayant déjà suivi une formation, seule variable de contrôle dans notre modèle et la réponse à cette question. Parmi les sujets ayant déjà suivi une formation en entreprise (*) soit 6/10, 1 sujet est fortement d'accord, 4 sujets sont d'accord et 1 sujet est en désaccord avec l'affirmation de la question 39. Sur l'ensemble des 3 sujets qui ont répondu être fortement d'accord, 1 sujet a une expérience en formation, les 4 sujets qui sont d'accord ont une expérience en formation et parmi les 2 sujets en désaccord, 1 seul sujet possède une expérience en formation. Nous pouvons conclure pour cette question qu'il ne semble pas y avoir une tendance puisqu'il y a de la variation dans les réponses obtenues.

Pour la question 40, 6 sujets sur 10 sont fortement d'accord pour dire que son superviseur applique équitablement les règlements et 4 sujets sont d'accord.

Nous avons vérifié s'il existait une relation entre les sujets ayant déjà suivi une formation, seule variable de contrôle dans notre modèle et la réponse à cette question. Parmi les sujets ayant déjà suivi une formation en entreprise (*) soit 6/10, 4 sujets sont fortement d'accord et 2 sujets sont d'accord avec l'affirmation de la question 40. Sur l'ensemble des 6 sujets qui sont fortement d'accord, 4 ont une expérience en formation et parmi les 4 sujets qui sont d'accord, deux sujets possèdent une expérience en formation. Nous pouvons conclure pour cette question qu'il semble y avoir une tendance puisque 6 sujets sont soit fortement d'accord ou d'accord avec cette affirmation.

Pour la question 41, 6 sujets sur 10 sont fortement d'accord pour dire que le superviseur prend le temps de les écouter et 4 sujets sont d'accord avec cette affirmation.

Nous avons vérifié s'il existait une relation entre les sujets ayant déjà suivi une formation, seule variable de contrôle dans notre modèle et la réponse à cette question. Parmi les sujets ayant déjà suivi une formation en entreprise (*) soit 6/10, 3 sujets sont fortement d'accord et 3 sujets sont d'accord avec l'affirmation de la question 41. Sur l'ensemble des 6 sujets qui sont fortement d'accord, 3 ont une expérience en formation et parmi les 4 sujets qui sont d'accord, 3 sujets possèdent une expérience en formation. Nous pouvons conclure pour cette question qu'il semble y avoir une tendance puisque 6 sujets sont soit fortement d'accord ou d'accord avec cette affirmation.

Pour la question 42, 6 sujets sur 10 sont fortement d'accord pour dire que leur superviseur était disponible pour répondre à leur question, 3 sujets sont d'accord et 1 sujet est en désaccord.

Nous avons vérifié s'il existait une relation entre les sujets ayant déjà suivi une formation, seule variable de contrôle dans notre modèle et la réponse à cette

question. Parmi les sujets ayant déjà suivi une formation en entreprise (*) soit 6/10, 4 sujets sont fortement d'accord, 1 sujet est d'accord et 1 sujet est en désaccord avec l'affirmation de la question 42. Sur l'ensemble des 6 sujets qui sont fortement d'accord, 4 ont une expérience en formation, parmi les 3 sujets qui sont d'accord, 1 sujet possède une expérience en formation et le seul sujet en désaccord possède une expérience en formation. Nous pouvons conclure pour cette question qu'il ne semble pas y avoir une tendance puisqu'il y a de la variation dans les réponses obtenues.

Pour la question 43, 4 sujets sur 10 sont fortement d'accord pour dire que leur superviseur a donné de la rétroaction sur leur apprentissage, 2 sujets sont d'accord, 3 sujets sont en désaccord et 1 est fortement en désaccord.

Nous avons vérifié s'il existait une relation entre les sujets ayant déjà suivi une formation, seule variable de contrôle dans notre modèle et la réponse à cette question. Parmi les sujets ayant déjà suivi une formation en entreprise (*) soit 6/10, 4 sujets sont fortement d'accord, 1 sujet est d'accord et 1 sujet est en désaccord avec l'affirmation de la question 43. Sur l'ensemble, les 4 sujets qui sont fortement d'accord ont une expérience en formation, parmi les 2 qui sont d'accord, un seul a une expérience en formation et parmi les 3 sujets qui sont en désaccord, 1 sujet possède une expérience en formation. Nous pouvons conclure pour cette question qu'il ne semble pas y avoir une tendance puisqu'il y a de la variation dans les réponses obtenues.

Analyse des écarts

Il existe un écart entre le T1 (immédiatement après la formation) et le T2 (1 mois après la formation) pour l'ensemble des questions.

Pour la question 38, en T1, 3 sujets sur 10 sont fortement d'accord pour dire qu'ils se sont sentis supportés par leur superviseur durant l'apprentissage, 3 sujets sont d'accord et 4 sont en désaccord. Un mois plus tard (T2), les sujets ont le

sentiment d'être plus supportés puisque 3 sujets sur 10 sont encore fortement d'accord, 6 sujets sont d'accord et 1 est en désaccord.

Pour la question 39, en T1, 2 sujets sur 10 sont fortement d'accord pour dire que les compétences et le support technique du superviseur les ont aidés dans l'application des connaissances, 5 sujets sont d'accord et 3 sujets sont en désaccord. Un mois après la formation (T2), les sujets semblent un peu plus confiants quant à cette affirmation car 3 sujets (plutôt que 2) sur 10 sont fortement d'accord pour dire que les compétences et le support technique du superviseur les ont aidés dans l'application des connaissances, 4 sujets sont d'accord et 3 sujets sont en désaccord.

Pour la question 40, en T1, 7 sujets sur 10 sont fortement d'accord pour dire que son superviseur applique équitablement les règlements, 2 sujets sont d'accord et 1 sujet est en désaccord. Un mois après la formation (T2), le sentiment d'équité est un peu moins présent chez les sujets car 6 sujets (plutôt que 7) sur 10 sont fortement d'accord pour dire que son superviseur applique équitablement les règlements et 4 sujets sont maintenant d'accord.

Pour la question 41, en T1, 5 sujets sur 10 sont fortement d'accord pour dire que le superviseur prend le temps de les écouter et 5 sujets sont d'accord avec cette affirmation. Un mois après la formation (T2), les sujets se sentent plus écoutés puisque 6 sujets sur 10 sont maintenant fortement d'accord pour dire que le superviseur prend le temps de les écouter et 4 sujets sont d'accord avec cette affirmation.

Pour la question 42, en T1, 5 sujets sur 10 sont fortement d'accord pour dire que leur superviseur était disponible pour répondre à leur question, 3 sujets sont d'accord et 2 sujets sont en désaccord. Un mois après la formation (T2), les sujets ont un sentiment un peu plus fort quant à la disponibilité de leur superviseur puisque

6 sujets (plutôt que 5) sur 10 sont fortement d'accord pour dire que leur superviseur était disponible pour répondre à leur question, 3 sujets sont d'accord et 1 sujet est en désaccord.

Pour la question 43, en T1, 5 sujets sur 10 sont fortement d'accord pour dire que leur superviseur a donné de la rétroaction sur leur apprentissage, 1 sujet est d'accord, 3 sujets sont en désaccord et 1 est fortement en désaccord. Un mois après la formation (T2), les sujets ont le sentiment de recevoir moins de rétroaction puisque 4 sujets sur 10 sont fortement d'accord pour dire que leur superviseur a donné de la rétroaction sur leur apprentissage, 2 sujets sont d'accord, 3 sujets sont en désaccord et 1 est fortement en désaccord.

La motivation

Pour mesurer la motivation chez l'apprenant neuf questions ont été retenues de notre questionnaire de départ qui contenait 83 questions, soit les questions 44, 45, 46, 47, 48, 49, 50, 51 et 53. Les résultats obtenus (tableau 5.5) sont les suivants :

Tableau 5.5 :
Résultats relatifs à la motivation

												Temps 1 Nombre de réponses reçues pour:																Temps 2 Nombre de réponses reçues pour:							
												RÉPONDANTS - A TEMPS 1																RÉPONDANTS - B TEMPS 2							
SECTION RELIÉE ...		Variables mesurées		1A	2A	3A	4A	5A	6A	8A	9A	10A	11A					1B	2B	3B	4B	5B	6B	8B	9B	10B	11B								
À L'APPRENANT (MOTIVATION)		Variable mesurée																																	
44	J'estime avoir fourni les efforts nécessaires pour réussir cette formation	Motivation	★	★		★	★					★	★	8	2	0	0	★	★	★	★				★	★	9	1	0	0					
45	J'ai le sentiment de pouvoir effectuer le travail de façon autonome	Motivation	★	★		★	★					★	★	5	4	1	0	★	★	★	★				★	★	9	1	0	0					
46	Les tâches que j'ai à effectuer dans mon travail sont valorisantes	Motivation	★	★		★	★					★	★	3	6	1	0	★	★	★	★				★	★	3	6	1	0					
47	J'ai le sentiment de pouvoir réaliser quelque chose par mon travail	Motivation	★	★		★	★					★	★	2	6	2	0	★	★	★	★				★	★	4	5	1	0					
48	La possibilité d'apprendre plusieurs tâches est stimulante	Motivation	★	★		★	★					★	★	6	4	0	0	★	★	★	★				★	★	9	0	1	0					
49	La possibilité de progresser dans mon emploi est importante	Motivation	★	★		★	★					★	★	7	2	1	0	★	★	★	★				★	★	7	3	0	0					
50	J'ai le sentiment de pouvoir apporter ma propre contribution dans l'entreprise	Motivation	★	★		★	★					★	★	3	7	0	0	★	★	★	★				★	★	4	4	2	0					
51	Mon salaire correspond aux responsabilités reliées au poste que j'occupe	Motivation	★	★		★	★					★	★	5	5	0	0	★	★	★	★				★	★	4	5	1	0					
53	La rémunération est la partie la plus importante dans le travail	Motivation	★	★		★	★					★	★	1	4	5	0	★	★	★	★				★	★	1	3	6	0					

* Sujet ayant une expérience en formation

Immédiatement après la formation (T1)

Pour la question 44, 8 sujets sur 10 sont fortement d'accord pour dire qu'ils estiment avoir fourni les efforts nécessaires pour réussir cette formation et 2 sujets sont d'accord.

Nous avons vérifié s'il existait une relation entre les sujets ayant déjà suivi une formation, seule variable de contrôle dans notre modèle et la réponse à cette question. Parmi les sujets ayant déjà suivi une formation en entreprise (*) soit 6/10, 4 sujets sont fortement d'accord et 2 sujets sont d'accord avec l'affirmation de la question 44. Sur l'ensemble des 8 sujets qui ont répondu être fortement d'accord, 4 sujets possèdent une expérience en formation et les 2 sujets à avoir répondu être d'accord possèdent une expérience en formation. Nous pouvons conclure pour cette question qu'il semble y avoir une tendance puisque 6 sujets sont soit fortement d'accord ou d'accord avec cette affirmation.

Pour la question 45, 5 sujets sur 10 sont fortement d'accord pour dire qu'ils ont le sentiment de pouvoir effectuer le travail de façon autonome, 4 sujets sont d'accord et 1 sujet est en désaccord.

Nous avons vérifié s'il existait une relation entre les sujets ayant déjà suivi une formation, seule variable de contrôle dans notre modèle et la réponse à cette question. Parmi les sujets ayant déjà suivi une formation en entreprise (*) soit 6/10, 3 sujets sont fortement d'accord, 2 sujets sont d'accord et 1 sujet est en désaccord avec l'affirmation de la question 45. Sur l'ensemble des 5 sujets qui ont répondu être fortement d'accord, 3 sujets possèdent une expérience en formation, parmi les 4 sujets à avoir répondu être d'accord, 2 sujets possèdent une expérience en formation et le seul sujet en désaccord possède une expérience en formation. Nous pouvons conclure pour cette question qu'il ne semble pas y avoir une tendance puisqu'il y a de la variation dans les résultats obtenus.

Pour la question 46, 3 sujets sur 10 sont fortement d'accord pour dire que les tâches qu'ils ont à effectuer sont valorisantes, 6 sujets sont d'accord et 1 sujet est en désaccord.

Nous avons vérifié s'il existait une relation entre les sujets ayant déjà suivi une formation, seule variable de contrôle dans notre modèle et la réponse à cette question. Parmi les sujets ayant déjà suivi une formation en entreprise (*) soit 6/10, 1 sujet est fortement d'accord, 4 sujets sont d'accord et 1 sujet est en désaccord avec l'affirmation de la question 46. Sur l'ensemble des 3 sujets qui ont répondu être fortement d'accord, 1 sujet possède une expérience en formation, parmi les 6 sujets à avoir répondu être d'accord, 4 sujets possèdent une expérience en formation et le seul sujet en désaccord possède une expérience en formation. Nous pouvons conclure pour cette question qu'il ne semble pas y avoir une tendance puisqu'il y a de la variation dans les réponses obtenues.

Pour la question 47, 2 sujets sur 10 sont fortement d'accord pour dire qu'ils ont le sentiment de pouvoir réaliser quelque chose par leur travail, 6 sujets sont d'accord et 2 sujets sont en désaccord.

Nous avons vérifié s'il existait une relation entre les sujets ayant déjà suivi une formation, seule variable de contrôle dans notre modèle et la réponse à cette question. Parmi les sujets ayant déjà suivi une formation en entreprise (*) soit 6/10, 1 sujet est fortement d'accord, 3 sujets sont d'accord et 2 sujets sont en désaccord avec l'affirmation de la question 47. Sur l'ensemble des 2 sujets qui ont répondu être fortement d'accord, 1 sujet possède une expérience en formation, parmi les 6 sujets à avoir répondu être d'accord, 3 sujets possèdent une expérience en formation et les 2 sujets en désaccord possèdent une expérience en formation. Nous pouvons conclure pour cette question qu'il ne semble pas y avoir une tendance puisqu'il y a de la variation dans les réponses obtenues.

Pour la question 48, 6 sujets sur 10 sont fortement d'accord pour dire que la possibilité d'apprendre plusieurs tâches est stimulante et 4 sujets sont d'accord.

Nous avons vérifié s'il existait une relation entre les sujets ayant déjà suivi une formation, seule variable de contrôle dans notre modèle et la réponse à cette question. Parmi les sujets ayant déjà suivi une formation en entreprise (*) soit 6/10, 3 sujets sont fortement d'accord et 3 sujets sont d'accord avec l'affirmation de la question 48. Sur l'ensemble des 6 sujets qui ont répondu être fortement d'accord, 3 sujets possèdent une expérience en formation et parmi les 4 sujets à avoir répondu être d'accord, 3 sujets possèdent une expérience en formation. Nous pouvons conclure pour cette question qu'il semble y avoir une tendance puisque 6 sujets sont soit fortement d'accord ou d'accord avec cette affirmation.

Pour la question 49, 7 sujets sur 10 sont fortement d'accord pour dire que la possibilité de progresser dans son emploi est importante, 2 sujets sont d'accord et 1 sujet est en désaccord.

Nous avons vérifié s'il existait une relation entre les sujets ayant déjà suivi une formation, seule variable de contrôle dans notre modèle et la réponse à cette question. Parmi les sujets ayant déjà suivi une formation en entreprise (*) soit 6/10, 3 sujets sont fortement d'accord et 2 sujets sont d'accord et 1 sujet est en désaccord avec l'affirmation de la question 49. Sur l'ensemble des 7 sujets qui ont répondu être fortement d'accord, 3 sujets possèdent une expérience en formation, les 2 sujets qui sont d'accord possèdent une expérience en formation et le seul sujet en désaccord possède une expérience en formation. Nous pouvons conclure pour cette question qu'il ne semble pas y avoir une tendance puisqu'il y a de la variation dans les réponses obtenues.

Pour la question 50, 3 sujets sur 10 sont fortement d'accord pour dire qu'ils ont le sentiment de pouvoir apporter leur propre contribution dans l'entreprise et 7 sujets sont d'accord.

Nous avons vérifié s'il existait une relation entre les sujets ayant déjà suivi une formation, seule variable de contrôle dans notre modèle et la réponse à cette question. Parmi les sujets ayant déjà suivi une formation en entreprise (*) soit 6/10, 1 sujet est fortement d'accord et 5 sujets sont d'accord avec l'affirmation de la question 50. Sur l'ensemble des 3 sujets qui ont répondu être fortement d'accord, 1 sujet possède une expérience en formation et parmi les 7 sujets qui sont d'accord 5 sujets possèdent une expérience en formation. Nous pouvons conclure pour cette question qu'il semble y avoir une tendance puisque 6 sujets sont soit fortement d'accord ou d'accord avec cette affirmation.

Pour la question 51, 5 sujets sur 10 sont fortement d'accord pour dire que leur salaire correspond aux responsabilités reliées au poste qu'ils occupent et 5 sujets sont d'accord.

Nous avons vérifié s'il existait une relation entre les sujets ayant déjà suivi une formation, seule variable de contrôle dans notre modèle et la réponse à cette question. Parmi les sujets ayant déjà suivi une formation en entreprise (*) soit 6/10, 4 sujets sont fortement d'accord et 2 sujets sont d'accord avec l'affirmation de la question 51. Sur l'ensemble des 5 sujets qui ont répondu être fortement d'accord, 4 sujets possèdent une expérience en formation et parmi les 5 sujets qui sont d'accord 2 sujets possèdent une expérience en formation. Nous pouvons conclure pour cette question qu'il semble y avoir une tendance puisque 6 sujets sont soit fortement d'accord ou d'accord avec cette affirmation.

Pour la question 53, 1 sujet sur 10 est fortement d'accord pour dire que la rémunération est la partie la plus importante dans le travail, 4 sujets sont d'accord et 5 sujets sont en désaccord.

Nous avons vérifié s'il existait une relation entre les sujets ayant déjà suivi une formation, seule variable de contrôle dans notre modèle et la réponse à cette

question. Parmi les sujets ayant déjà suivi une formation en entreprise (*) soit 6/10, 1 sujet est fortement d'accord, 2 sujets sont d'accord et 3 sujets sont en désaccord avec l'affirmation de la question 53. Sur l'ensemble, le seul sujet qui a répondu être fortement d'accord possède une expérience en formation, parmi les 4 sujets qui sont d'accord 2 sujets possèdent une expérience en formation et parmi les 5 sujets en désaccord, 3 possèdent une expérience en formation. Nous pouvons conclure pour cette question qu'il ne semble pas y avoir une tendance puisque seulement 3 sujets sont soit fortement d'accord ou d'accord avec cette affirmation.

Un (1) mois après la formation (T2)

Pour la question 44, 9 sujets sur 10 sont fortement d'accord pour dire qu'ils estiment avoir fourni les efforts nécessaires pour réussir cette formation et 1 sujet est d'accord.

Nous avons vérifié s'il existait une relation entre les sujets ayant déjà suivi une formation, seule variable de contrôle dans notre modèle et la réponse à cette question. Parmi les sujets ayant déjà suivi une formation en entreprise (*) soit 6/10, 5 sujets sont fortement d'accord et 1 sujet est d'accord avec l'affirmation de la question 44. Sur l'ensemble des 9 sujets qui ont répondu être fortement d'accord, 5 sujets possèdent une expérience en formation et le seul sujet à avoir répondu être d'accord possède une expérience en formation. Nous pouvons conclure pour cette question qu'il semble y avoir une tendance puisque 6 sujets sont soit fortement d'accord ou d'accord avec cette affirmation.

Pour la question 45, 9 sujets sur 10 sont fortement d'accord pour dire qu'ils ont le sentiment de pouvoir effectuer le travail de façon autonome et 1 sujet est d'accord.

Nous avons vérifié s'il existait une relation entre les sujets ayant déjà suivi une formation, seule variable de contrôle dans notre modèle et la réponse à cette question. Parmi les sujets ayant déjà suivi une formation en entreprise (*) soit 6/10, 5 sujets sont fortement d'accord et 1 sujet est d'accord avec l'affirmation de la question 45. Sur l'ensemble des 9 sujets qui ont répondu être fortement d'accord, 5 sujets possèdent une expérience en formation et le seul sujet à avoir répondu être d'accord possède une expérience en formation. Nous pouvons conclure pour cette question qu'il semble y avoir une tendance puisque 6 sujets sont soit fortement d'accord ou d'accord avec cette affirmation.

Pour la question 46, 3 sujets sur 10 sont fortement d'accord pour dire que les tâches qu'ils ont à effectuer sont valorisantes, 6 sujets sont d'accord et 1 sujet est en désaccord.

Nous avons vérifié s'il existait une relation entre les sujets ayant déjà suivi une formation, seule variable de contrôle dans notre modèle et la réponse à cette question. Parmi les sujets ayant déjà suivi une formation en entreprise (*) soit 6/10, 1 sujet est fortement d'accord, 4 sujets sont d'accord et 1 sujet est en désaccord avec l'affirmation de la question 46. Sur l'ensemble des 3 sujets qui ont répondu être fortement d'accord, 1 sujet possède une expérience en formation, parmi les 6 sujets à avoir répondu être d'accord, 4 sujets possèdent une expérience en formation et le seul sujet en désaccord possède une expérience en formation. Nous pouvons conclure pour cette question qu'il semble y avoir une faible tendance puisqu'il y a peu de variation dans les réponses obtenues.

Pour la question 47, 4 sujets sur 10 sont fortement d'accord pour dire qu'ils ont le sentiment de pouvoir réaliser quelque chose par leur travail, 5 sujets sont d'accord et 1 sujet est en désaccord.

Nous avons vérifié s'il existait une relation entre les sujets ayant déjà suivi une formation, seule variable de contrôle dans notre modèle et la réponse à cette question. Parmi les sujets ayant déjà suivi une formation en entreprise (*) soit 6/10, 1 sujet est fortement d'accord, 4 sujets sont d'accord et 1 sujet est en désaccord avec l'affirmation de la question 47. Sur l'ensemble des 4 sujets qui ont répondu être fortement d'accord, 1 sujet possède une expérience en formation, parmi les 5 sujets à avoir répondu être d'accord, 4 sujets possèdent une expérience en formation et le sujet en désaccord possède une expérience en formation. Nous pouvons conclure pour cette question qu'il semble y avoir une faible tendance puisqu'il y a peu de variation dans les réponses obtenues.

Pour la question 48, 9 sujets sur 10 sont fortement d'accord pour dire que la possibilité d'apprendre plusieurs tâches est stimulante et 1 sujet est en désaccord.

Nous avons vérifié s'il existait une relation entre les sujets ayant déjà suivi une formation, seule variable de contrôle dans notre modèle et la réponse à cette question. Parmi les sujets ayant déjà suivi une formation en entreprise (*) soit 6/10, 5 sujets sont fortement d'accord et le seul sujet en désaccord avec l'affirmation de la question 48. Sur l'ensemble des 9 sujets qui ont répondu être fortement d'accord, 5 sujets possèdent une expérience en formation et le seul sujet à avoir répondu être en désaccord possède une expérience en formation. Nous pouvons conclure pour cette question qu'il semble y avoir une tendance puisqu'au moins 5 sujets sont soit fortement d'accord ou d'accord avec cette affirmation.

Pour la question 49, 7 sujets sur 10 sont fortement d'accord pour dire la possibilité de progresser dans son emploi est importante et 3 sujets sont d'accord.

Nous avons vérifié s'il existait une relation entre les sujets ayant déjà suivi une formation, seule variable de contrôle dans notre modèle et la réponse à cette question. Parmi les sujets ayant déjà suivi une formation en entreprise (*) soit 6/10, 3

sujets sont fortement d'accord et 3 sujets sont d'accord avec l'affirmation de la question 49. Sur l'ensemble des 7 sujets qui ont répondu être fortement d'accord, 3 sujets possèdent une expérience en formation et les 3 sujets qui sont d'accord possèdent une expérience en formation. Nous pouvons conclure pour cette question qu'il semble y avoir une tendance puisque 6 sujets sont soit fortement d'accord ou d'accord avec cette affirmation.

Pour la question 50, 4 sujets sur 10 sont fortement d'accord pour dire qu'ils ont le sentiment de pouvoir apporter leur propre contribution dans l'entreprise, 4 sujets sont d'accord et 2 sujets sont en désaccord.

Nous avons vérifié s'il existait une relation entre les sujets ayant déjà suivi une formation, seule variable de contrôle dans notre modèle et la réponse à cette question. Parmi les sujets ayant déjà suivi une formation en entreprise (*) soit 6/10, 1 sujet est fortement d'accord, 4 sujets sont d'accord et 1 sujet est en désaccord avec l'affirmation de la question 50. Sur l'ensemble des 4 sujets qui ont répondu être fortement d'accord, 1 sujet possède une expérience en formation, les 4 sujets qui sont d'accord possèdent une expérience en formation et parmi les 2 sujets en désaccord un seul possède une expérience en formation. Nous pouvons conclure pour cette question qu'il semble y avoir une faible tendance puisqu'il y a peu de variation dans les réponses obtenues.

Pour la question 51, 4 sujets sur 10 sont fortement d'accord pour dire que leur salaire correspond aux responsabilités reliées au poste qu'ils occupent, 5 sujets sont d'accord et un seul est en désaccord.

Nous avons vérifié s'il existait une relation entre les sujets ayant déjà suivi une formation, seule variable de contrôle dans notre modèle et la réponse à cette question. Parmi les sujets ayant déjà suivi une formation en entreprise (*) soit 6/10, 2 sujets sont fortement d'accord et 4 sujets sont d'accord avec l'affirmation de la

question 51. Sur l'ensemble des 4 sujets qui ont répondu être fortement d'accord, 2 sujets possèdent une expérience en formation et parmi les 5 sujets qui sont d'accord 4 sujets possèdent une expérience en formation. Nous pouvons conclure pour cette question qu'il semble y avoir une tendance puisque 6 sujets sont soit fortement d'accord ou d'accord avec cette affirmation.

Pour la question 53, 1 sujet sur 10 est fortement d'accord pour dire que la rémunération est la partie la plus importante dans le travail, 3 sujets sont d'accord et 6 sujets sont en désaccord.

Nous avons vérifié s'il existait une relation entre les sujets ayant déjà suivi une formation, seule variable de contrôle dans notre modèle et la réponse à cette question. Parmi les sujets ayant déjà suivi une formation en entreprise (*) soit 6/10, 1 sujet est fortement d'accord, 2 sujets sont d'accord et 3 sujets sont en désaccord avec l'affirmation de la question 53. Sur l'ensemble, le seul sujet qui a répondu être fortement d'accord possède une expérience en formation, parmi les 3 sujets qui sont d'accord 2 sujets possèdent une expérience en formation et parmi les 6 sujets en désaccord, 3 possèdent une expérience en formation. Nous pouvons conclure pour cette question qu'il ne semble pas y avoir une tendance puisque seulement 3 sujets sont soit fortement d'accord ou d'accord avec cette affirmation.

Analyse des écarts

Il existe un écart entre le T1 (immédiatement après la formation) et le T2 (1 mois après la formation) pour l'ensemble des questions.

Pour la question 44, en T1, 8 sujets sur 10 sont fortement d'accord pour dire qu'ils estiment avoir fourni les efforts nécessaires pour réussir cette formation et 2 sujets sont d'accord. Un mois après la formation (T2), les sujets sont plus confiants envers les efforts fournis car 9 sujets sur 10 sont maintenant fortement d'accord pour

dire qu'ils estiment avoir fourni les efforts nécessaires pour réussir cette formation et 1 sujet est d'accord.

Pour la question 45, en T1, 5 sujets sur 10 sont fortement d'accord pour dire qu'ils ont le sentiment de pouvoir effectuer le travail de façon autonome, 4 sujets sont d'accord et 1 sujet est en désaccord. Un mois après la formation (T2), tous les sujets ont le sentiment d'être autonomes puisque 9 sujets sur 10 sont fortement d'accord 1 sujet est d'accord.

Pour la question 46, il n'y a aucun écart entre le T1 et le T2, dans les deux cas 3 sujets sur 10 sont fortement d'accord pour dire que les tâches qu'ils ont à effectuer sont valorisantes, 6 sujets sont d'accord et 1 sujet est en désaccord.

Pour la question 47, en T1, 2 sujets sur 10 sont fortement d'accord pour dire qu'ils ont le sentiment de pouvoir réaliser quelque chose par leur travail, 6 sujets sont d'accord et 2 sujets sont en désaccord. Un mois après la formation (T2), les sujets ont un plus grand sentiment de réalisation car 4 sujets sur 10 sont fortement d'accord pour dire qu'ils ont le sentiment de pouvoir réaliser quelque chose par leur travail, 5 sujets sont d'accord et 1 sujet est en désaccord.

Pour la question 48, en T1, 6 sujets sur 10 sont fortement d'accord pour dire que la possibilité d'apprendre plusieurs tâches est stimulante et 4 sujets sont d'accord. Un mois après la formation (T2), les sujets sont plus stimulés par la possibilité d'apprendre plusieurs tâches car 9 sujets sur 10 sont fortement d'accord et 1 sujet est en désaccord.

Pour la question 49, en T1, 7 sujets sur 10 sont fortement d'accord pour dire la possibilité de progresser dans son emploi est importante, 2 sujets sont d'accord et 1 sujet est en désaccord. Un mois après la formation, les sujets accordent plus d'importance à la possibilité de progresser puisque 7 sujets sur 10 sont fortement

d'accord pour dire que la possibilité de progresser dans son emploi est importante et 3 sujets sont d'accord.

Pour la question 50, en T1, 3 sujets sur 10 sont fortement d'accord pour dire qu'ils ont le sentiment de pouvoir apporter leur propre contribution dans l'entreprise et 7 sujets sont d'accord. Un mois après la formation (T2), les sujets sont moins convaincus de pouvoir apporter leur propre contribution puisque 4 sujets sur 10 sont fortement d'accord pour dire qu'ils ont le sentiment de pouvoir apporter leur propre contribution dans l'entreprise, 4 sujets sont d'accord et 2 sujets sont en désaccord.

Pour la question 51, en T1, 5 sujets sur 10 sont fortement d'accord pour dire que leur salaire correspond aux responsabilités reliées au poste qu'ils occupent et 5 sujets sont d'accord. Un mois après la formation (T2), les sujets croient toujours que leur salaire correspond aux responsabilités de leur poste car 4 sujets sur 10 sont fortement d'accord pour dire que leur salaire correspond aux responsabilités reliées au poste qu'ils occupent, 5 sujets sont d'accord et un seul est en désaccord.

Pour la question 53, en T1, 1 sujet sur 10 est fortement d'accord pour dire que la rémunération est la partie la plus importante dans le travail, 4 sujets sont d'accord et 5 sujets sont en désaccord. Un mois après la formation (T2), la majorité des sujets s'entendent pour dire que la rémunération n'est pas la partie la plus importante de leur travail car 1 sujet sur 10 est fortement d'accord pour dire que la rémunération est la partie la plus importante dans le travail, 3 sujets sont d'accord et 6 sujets sont en désaccord.

Ces affirmations permettent donc de confirmer qu'il y a une amélioration de la perception des sujets quant à la motivation en T2 par rapport au T1, à l'exception des questions 50, soit celle concernant la contribution des sujets à l'entreprise et la question 53, concernant l'importance de la rémunération dans le travail.

Les résultats obtenus sur la motivation ont permis d'observer que la majorité de nos sujets semblent accorder moins d'importance à la rémunération en T2 et semblent beaucoup plus motivés par la possibilité de pouvoir progresser, d'apprendre plusieurs tâches et de pouvoir se réaliser par celles-ci. Toutefois, il appert, qu'à plus long terme, les sujets ont moins l'impression de pouvoir contribuer à l'objectif de l'entreprise.

Enfin, seule la question portant sur la rémunération (Q53) ne nous permet pas de confirmer en T1 et en T2 qu'il existe une relation entre l'expérience en formation et cette question.

5.1.3 Résultats relatifs à la variable dépendante

Notre variable dépendante correspond au degré d'application des connaissances. Nous avons mesuré 20 dimensions (Q64 à Q83) qui ont été retenues de notre questionnaire de départ qui contenait 83 questions. En outre, nous présenterons les statistiques obtenues par l'entreprise sur la performance de chacun des sujets. Nous avons recueilli les statistiques immédiatement après la formation (T1) et un mois après la formation (T2). Par les résultats des statistiques de performance, nous cherchons à identifier s'il y a un écart entre le T1 et le T2 afin d'être en mesure d'interpréter les résultats qui proviennent des questions qui ont été posées sur l'application de la formation et ainsi confirmer s'il y a une amélioration au niveau de l'application des connaissances entre le T1 et le T2. Les résultats obtenus (tableau 5.6) sont les suivants :

**Tableau 5.6 :
Résultats relatifs au degré d'application**

													Temps 1 Nombre de réponses reçues pour:																	Temps 2 Nombre de réponses reçues pour:			
RÉPONDANTS - A TEMPS 1													Potentiel d'accord D'accord En désaccord Fortement en désaccord				RÉPONDANTS - B TEMPS 2													Potentiel d'accord D'accord En désaccord Fortement en désaccord			
SECTION RELIÉE ...																																	
Variables mesurées																																	
A L'IMPACT DE CETTE FORMATION																																	
J'ai le sentiment de faire de moins en moins d'erreurs qu'au début de ma formation													Résultat				8 2 0 0													* * * * *			
Depuis le début de ma formation, j'ai de moins en moins souvent recours à mon superviseur immédiat pour régler des problèmes													Résultat				7 3 0 0													* * * * *			
Depuis le début de ma formation, j'ai de moins en moins souvent recours à mes collègues pour régler des problèmes													Résultat				3 7 0 0													* * * * *			
Depuis le début de ma formation, j'ai de moins en moins souvent recours à mon formateur pour régler des problèmes													Résultat				6 4 0 0													* * * * *			
J'ai le sentiment que je peux être aussi efficace que mes collègues													Résultat				5 3 2 0													* * * * *			
J'ai le sentiment que je peux encore m'améliorer													Résultat				9 1 0 0													* * * * *			
J'ai le sentiment que je peux moi-même aider mes collègues de travail à rencontrer leurs objectifs journaliers													Résultat				2 6 2 0													* * * * *			
J'ai le sentiment que j'ai fourni les efforts nécessaires à la réussite des objectifs de l'entreprise													Résultat				5 5 0 0													* * * * *			
Depuis le début de ma formation, la charge de travail ne m'a pas permis d'accomplir adéquatement toutes les tâches demandées													Résultat				0 1 6 3													* * * * *			
J'ai le sentiment que plus j'avance, plus j'ai le goût d'approfondir mes connaissances dans le domaine de la photo													Résultat				5 4 1 0													* * * * *			
Cette formation m'a permis d'avoir plus confiance en mes capacités													Résultat				3 3 4 0													* * * * *			
Je sens que mon travail est de plus en plus apprécié par mes collègues													Résultat				0 8 2 0													* * * * *			
Je sens que mon travail est de plus en plus apprécié par mes superviseurs													Résultat				2 5 2 1													* * * * *			
J'ai le sentiment d'être de plus en plus impliqué au sein de mon équipe de travail													Résultat				3 7 0 0													* * * * *			
Depuis le début de ma formation, je constate que mon travail est de plus en plus précis													Résultat				4 6 0 0													* * * * *			
Depuis le début de ma formation, je constate que j'effectue mon travail de plus en plus rapidement													Résultat				6 4 0 0													* * * * *			
Depuis le début de ma formation, je constate que la qualité de mon travail s'améliore constamment													Résultat				5 5 0 0													* * * * *			
Depuis le début de ma formation, je constate qu'il m'est de plus en plus facile de bien performer													Résultat				3 7 0 0													* * * * *			
Depuis le début de ma formation, je constate que j'ai une meilleure compréhension des caractéristiques de mon poste de travail													Résultat				6 4 0 0													* * * * *			
Depuis le début de ma formation, je constate que je suis de plus en plus en mesure d'apporter moi-même des solutions aux problèmes qui se présentent à mon poste de travail													Résultat				5 5 0 0													* * * * *			

* Sujet ayant une expérience en formation

Immédiatement après la formation (T1)

Pour la question 64, 8 sujets sur 10 sont fortement d'accord pour dire qu'ils ont le sentiment de faire de moins en moins d'erreurs qu'au début de leur formation alors que 2 sujets sont d'accord avec cette affirmation.

Nous avons vérifié s'il existait une relation entre les sujets ayant déjà suivi une formation, seule variable de contrôle dans notre modèle et la réponse à cette question. Parmi les sujets ayant déjà suivi une formation en entreprise (*) soit 6/10, 4 sujets sont fortement d'accord, 2 sujets sont d'accord avec l'affirmation de la question 64. Sur l'ensemble des 8 sujets qui ont répondu être fortement d'accord, 4 sujets possèdent une expérience en formation et les 2 sujets à avoir répondu être d'accord possèdent une expérience en formation. Nous pouvons conclure pour cette question qu'il semble y avoir une tendance puisque 6 sujets sont soit fortement d'accord ou d'accord avec cette affirmation.

Pour la question 65, 7 sujets sur 10 sont fortement d'accord pour dire que depuis le début de la formation, ils ont de moins en moins souvent recours à leur superviseur pour régler des problèmes, alors que 3 sujets sont d'accord avec cette affirmation.

Nous avons vérifié s'il existait une relation entre les sujets ayant déjà suivi une formation, seule variable de contrôle dans notre modèle et la réponse à cette question. Parmi les sujets ayant déjà suivi une formation en entreprise (*) soit 6/10, 3 sujets sont fortement d'accord, 3 sujets sont d'accord avec l'affirmation de la question 65. Sur l'ensemble des 7 sujets qui ont répondu être fortement d'accord, 3 sujets possèdent une expérience en formation et les 3 sujets à avoir répondu être d'accord possèdent une expérience en formation. Nous pouvons conclure pour cette

question qu'il semble y avoir une tendance puisque 6 sujets sont soit fortement d'accord ou d'accord avec cette affirmation.

Pour la question 66, 3 sujets sur 10 sont fortement d'accord pour dire que depuis le début de la formation, ils ont de moins en moins souvent recours à leurs collègues pour régler des problèmes alors que 7 sujets sont d'accord avec cette affirmation.

Nous avons vérifié s'il existait une relation entre les sujets ayant déjà suivi une formation, seule variable de contrôle dans notre modèle et la réponse à cette question. Parmi les sujets ayant déjà suivi une formation en entreprise (*) soit 6/10, 1 sujet est fortement d'accord, 5 sujets sont d'accord avec l'affirmation de la question 66. Sur l'ensemble des 3 sujets qui ont répondu être fortement d'accord, 1 sujet possède une expérience en formation et parmi les 7 sujets à avoir répondu être d'accord, 5 sujets possèdent une expérience en formation. Nous pouvons conclure pour cette question qu'il semble y avoir une tendance puisque 6 sujets sont soit fortement d'accord ou d'accord avec cette affirmation.

Pour la question 67, 6 sujets sur 10 sont fortement d'accord pour dire depuis le début de la formation, ils ont de moins en moins souvent recours au formateur pour régler des problèmes alors que 4 sujets sont d'accord avec cette affirmation.

Nous avons vérifié s'il existait une relation entre les sujets ayant déjà suivi une formation, seule variable de contrôle dans notre modèle et la réponse à cette question. Parmi les sujets ayant déjà suivi une formation en entreprise (*) soit 6/10, 4 sujets sont fortement d'accord, 2 sujets sont d'accord avec l'affirmation de la question 67. Sur l'ensemble des 6 sujets qui ont répondu être fortement d'accord, 4 sujets possèdent une expérience en formation et parmi les 4 sujets à avoir répondu être d'accord, 2 sujets possèdent une expérience en formation. Nous pouvons

conclure pour cette question qu'il semble y avoir une tendance puisque 6 sujets sont soit fortement d'accord ou d'accord avec cette affirmation.

Pour la question 68, 5 sujets sur 10 sont fortement d'accord pour dire qu'ils ont le sentiment qu'ils peuvent être aussi efficaces que leurs collègues, 3 sujets sont d'accord et 2 sujets sont en désaccord avec cette affirmation.

Nous avons vérifié s'il existait une relation entre les sujets ayant déjà suivi une formation, seule variable de contrôle dans notre modèle et la réponse à cette question. Parmi les sujets ayant déjà suivi une formation en entreprise (*) soit 6/10, 3 sujets sont fortement d'accord, 2 sujets sont d'accord et 1 sujet est en désaccord avec l'affirmation de la question 68. Sur l'ensemble des 5 sujets qui ont répondu être fortement d'accord, 3 sujets possèdent une expérience en formation, parmi les 3 sujets à avoir répondu être d'accord, 2 sujets possèdent une expérience en formation et parmi les 2 sujets à avoir répondu être en désaccord, 1 seul possède une expérience en formation. Nous pouvons conclure pour cette question qu'il ne semble pas y avoir une tendance puisqu'il y a de la variation dans les résultats obtenus.

Pour la question 69, 9 sujets sur 10 sont fortement d'accord pour dire qu'ils ont le sentiment qu'ils peuvent encore s'améliorer et 1 sujet est d'accord.

Nous avons vérifié s'il existait une relation entre l'expérience en formation, seule variable de contrôle dans notre modèle et la réponse à cette question. Parmi les sujets ayant déjà suivi une formation en entreprise (*) soit 6/10, les 6 sujets qui sont fortement d'accord avec l'affirmation de la question 69 possèdent une expérience en formation. Nous pouvons conclure pour cette question qu'il semble y avoir une tendance puisque 6 sujets sont fortement d'accord avec cette affirmation.

Pour la question 70, 2 sujets sur 10 sont fortement d'accord pour dire qu'ils ont le sentiment qu'ils peuvent eux-mêmes aider leurs collègues de travail à rencontrer les objectifs journaliers, 6 sujets sont d'accord et 2 sujets sont en désaccord.

Nous avons vérifié s'il existait une relation entre les sujets ayant déjà suivi une formation, seule variable de contrôle dans notre modèle et la réponse à cette question. Parmi les sujets ayant déjà suivi une formation en entreprise (*) soit 6/10, 2 sujets sont fortement d'accord et 4 sujets sont d'accord avec l'affirmation de la question 70. Sur l'ensemble, les 2 seuls sujets qui sont fortement d'accord possèdent une expérience en formation et parmi les 6 sujets à avoir répondu être d'accord, 4 sujets possèdent une expérience en formation. Nous pouvons conclure pour cette question qu'il semble y avoir une tendance puisque 6 sujets sont soit fortement d'accord ou d'accord avec cette affirmation.

Pour la question 71, 5 sujets sur 10 sont fortement d'accord pour dire qu'ils ont le sentiment de fournir les efforts nécessaires à la réussite des objectifs de l'entreprise alors que 5 sujets sont d'accord.

Nous avons vérifié s'il existait une relation entre les sujets ayant déjà suivi une formation, seule variable de contrôle dans notre modèle et la réponse à cette question. Parmi les sujets ayant déjà suivi une formation en entreprise (*) soit 6/10, 3 sujets sont fortement d'accord et 3 sujets sont d'accord avec l'affirmation de la question 71. Sur l'ensemble des 5 sujets à avoir répondu être fortement d'accord, 3 sujets possèdent une expérience en formation et parmi les 5 sujets à avoir répondu être d'accord, 3 sujets possèdent une expérience en formation. Nous pouvons conclure pour cette question qu'il semble y avoir une tendance puisque 6 sujets sont soit fortement d'accord ou d'accord avec cette affirmation.

Pour la question 72, 1 sujet sur 10 est d'accord pour dire que depuis le début de la formation, la charge de travail ne lui a pas permis d'accomplir adéquatement toutes les tâches demandées, 6 sujets sont en désaccord et 3 sujets sont fortement en désaccord avec cette affirmation.

Nous avons vérifié s'il existait une relation entre les sujets ayant déjà suivi une formation, seule variable de contrôle dans notre modèle et la réponse à cette question. Parmi les sujets ayant déjà suivi une formation en entreprise (*) soit 6/10, 1 sujet est d'accord, 2 sujets sont en désaccord et 3 sont fortement en désaccord avec l'affirmation de la question 72. Sur l'ensemble, le seul sujet à avoir répondu être d'accord possède une expérience en formation, parmi les 6 sujets à avoir répondu être en désaccord, 2 sujets possèdent une expérience en formation et les 3 sujets à avoir répondu être fortement en désaccord ont une expérience en formation. Nous pouvons conclure pour cette question qu'il ne semble pas y avoir une tendance puisqu'il y a de la variation dans les réponses obtenues.

Pour la question 73, 5 sujets sur 10 sont fortement d'accord pour dire qu'ils ont le sentiment que plus ils avancent plus ils ont le goût d'approfondir des connaissances dans le domaine de la photo, 4 sujets sont d'accord et 1 sujet est en désaccord.

Nous avons vérifié s'il existait une relation entre les sujets ayant déjà suivi une formation, seule variable de contrôle dans notre modèle et la réponse à cette question. Parmi les sujets ayant déjà suivi une formation en entreprise (*) soit 6/10, 3 sujets sont fortement d'accord, 2 sujets sont d'accord et un sujet est en désaccord avec l'affirmation de la question 73. Sur l'ensemble des 5 sujets qui ont répondu être fortement d'accord, 3 sujets possèdent une expérience en formation, parmi les 4 sujets à avoir répondu être d'accord 2 possèdent une expérience en formation et le seul sujet en désaccord possède une expérience en formation. Nous pouvons

conclure pour cette question qu'il ne semble pas y avoir une tendance puisqu'il y a de la variation dans les réponses obtenues.

Pour la question 74, 3 sujets sur 10 sont fortement d'accord pour dire que la formation leur a permis d'avoir plus confiance en leurs capacités, 3 sujets sont d'accord et 4 sujets sont en désaccord avec cette affirmation.

Nous avons vérifié s'il existait une relation entre les sujets ayant déjà suivi une formation, seule variable de contrôle dans notre modèle et la réponse à cette question. Parmi les sujets ayant déjà suivi une formation en entreprise (*) soit 6/10, 2 sujets sont d'accord et 4 sujets sont en désaccord avec l'affirmation de la question 74. Sur l'ensemble des 3 sujets à avoir répondu être d'accord, 2 possèdent une expérience en formation et les 4 sujets à avoir répondu être en désaccord possèdent tous une expérience en formation. Nous pouvons conclure pour cette question qu'il ne semble pas y avoir une tendance; car bien qu'il y ait peu de variation, il n'en reste pas moins que 3 sujets sont d'accord et 3 autres sont en désaccord.

Pour la question 75, 8 sujets sur 10 sont d'accord pour dire qu'ils ont le sentiment que leur travail est de plus en plus apprécié par leurs collègues alors que 2 sujets sont en désaccord.

Nous avons vérifié s'il existait une relation entre les sujets ayant déjà suivi une formation, seule variable de contrôle dans notre modèle et la réponse à cette question. Parmi les sujets ayant déjà suivi une formation en entreprise (*) soit 6/10, 5 sujets sont d'accord et 1 sujet est en désaccord avec l'affirmation de la question 75. Sur l'ensemble des 8 sujets à avoir répondu être d'accord, 5 sujets possèdent une expérience en formation et parmi les 2 sujets à avoir répondu être en désaccord, 1 sujet possède une expérience en formation. Nous pouvons conclure pour cette question qu'il semble y avoir une tendance puisqu'au moins 5 sujets sont d'accord avec cette affirmation.

Pour la question 76, 2 sujets sur 10 sont fortement d'accord pour dire qu'ils sentent que leur travail est de plus en plus apprécié par leur superviseur, 5 sujets sont d'accord, 2 sont en désaccord et 1 est fortement en désaccord.

Nous avons vérifié s'il existait une relation entre les sujets ayant déjà suivi une formation, seule variable de contrôle dans notre modèle et la réponse à cette question. Parmi les sujets ayant déjà suivi une formation en entreprise (*) soit 6/10, 2 sujets sont fortement d'accord, 2 sujets sont d'accord et 2 sujets sont en désaccord avec l'affirmation de la question 76. Sur l'ensemble des 2 sujets qui ont répondu être fortement d'accord, les 2 sujets possèdent une expérience en formation, parmi les 5 sujets à avoir répondu être d'accord 2 possèdent une expérience en formation et les 2 sujets en désaccord possèdent une expérience en formation. Nous pouvons conclure pour cette question qu'il ne semble pas y avoir une tendance puisqu'il y a de la variation dans les réponses obtenues.

Pour la question 77, 3 sujets sur 10 sont fortement d'accord pour dire qu'ils ont le sentiment d'être de plus en plus impliqués au sein de son équipe de travail et 7 sujets sont d'accord avec cette affirmation.

Nous avons vérifié s'il existait une relation entre les sujets ayant déjà suivi une formation, seule variable de contrôle dans notre modèle et la réponse à cette question. Parmi les sujets ayant déjà suivi une formation en entreprise (*) soit 6/10, 2 sujets sont fortement d'accord et 4 sujets sont d'accord avec l'affirmation de la question 77. Sur l'ensemble des 3 sujets qui ont répondu être fortement d'accord, 2 sujets possèdent une expérience en formation, et parmi les 7 sujets à avoir répondu être d'accord, 4 sujets possèdent une expérience en formation. Nous pouvons conclure pour cette question qu'il semble y avoir une tendance puisqu'au moins 5 sujets sont soit fortement d'accord ou d'accord avec cette affirmation.

Pour la question 78, 4 sujets sur 10 sont fortement d'accord pour dire que depuis le début de la formation, ils constatent que leur travail est de plus en plus précis alors 6 sujets sont d'accord.

Nous avons vérifié s'il existait une relation entre les sujets ayant déjà suivi une formation, seule variable de contrôle dans notre modèle et la réponse à cette question. Parmi les sujets ayant déjà suivi une formation en entreprise (*) soit 6/10, 2 sujets sont fortement d'accord et 4 sujets sont d'accord avec l'affirmation de la question 78. Sur l'ensemble des 4 sujets qui ont répondu être fortement d'accord, 2 sujets possèdent une expérience en formation, et parmi les 6 sujets à avoir répondu être d'accord, 4 sujets possèdent une expérience en formation. Nous pouvons conclure pour cette question qu'il semble y avoir une tendance puisque 6 sujets sont soit fortement d'accord ou d'accord avec cette affirmation.

Pour la question 79, 6 sujets sur 10 sont fortement d'accord pour dire que depuis le début de la formation, ils constatent qu'ils effectuent leur travail de plus en plus rapidement, 4 sujets sont d'accord avec cette affirmation.

Nous avons vérifié s'il existait une relation entre les sujets ayant déjà suivi une formation, seule variable de contrôle dans notre modèle et la réponse à cette question. Parmi les sujets ayant déjà suivi une formation en entreprise (*) soit 6/10, 3 sujets sont fortement d'accord et 3 sujets sont d'accord avec l'affirmation de la question 79. Sur l'ensemble des 6 sujets qui ont répondu être fortement d'accord, 3 sujets possèdent une expérience en formation, et parmi les 4 sujets à avoir répondu être d'accord, 3 sujets possèdent une expérience en formation. Nous pouvons conclure pour cette question qu'il semble y avoir une tendance puisque 6 sujets sont soit fortement d'accord ou d'accord avec cette affirmation.

Pour la question 80, 5 sujets sur 10 sont fortement d'accord pour dire que depuis le début de la formation, ils constatent que la qualité de leur travail s'améliore constamment et 5 sujets sont d'accord.

Nous avons vérifié s'il existait une relation entre les sujets ayant déjà suivi une formation, seule variable de contrôle dans notre modèle et la réponse à cette question. Parmi les sujets ayant déjà suivi une formation en entreprise (*) soit 6/10, 3 sujets sont fortement d'accord et 3 sujets sont d'accord avec l'affirmation de la question 80. Sur l'ensemble des 5 sujets qui ont répondu être fortement d'accord, 3 sujets possèdent une expérience en formation, et parmi les 5 sujets à avoir répondu être d'accord, 3 sujets possèdent une expérience en formation. Nous pouvons conclure pour cette question qu'il semble y avoir une tendance puisque 6 sujets sont soit fortement d'accord ou d'accord avec cette affirmation.

Pour la question 81, 3 sujets sur 10 sont fortement d'accord pour dire que depuis le début de la formation, il est de plus en plus facile de bien performer et 7 sujets sont d'accord avec cette affirmation.

Nous avons vérifié s'il existait une relation entre les sujets ayant déjà suivi une formation, seule variable de contrôle dans notre modèle et la réponse à cette question. Parmi les sujets ayant déjà suivi une formation en entreprise (*) soit 6/10, 3 sujets sont fortement d'accord et 3 sujets sont d'accord avec l'affirmation de la question 81. Sur l'ensemble, les 3 sujets qui ont répondu être fortement d'accord possèdent une expérience en formation, et parmi les 7 sujets à avoir répondu être d'accord, 3 sujets possèdent une expérience en formation. Nous pouvons conclure pour cette question qu'il semble y avoir une tendance puisque 6 sujets sont soit fortement d'accord ou d'accord avec cette affirmation.

Pour la question 82, 6 sujets sur 10 sont fortement d'accord pour dire que depuis le début de la formation, ils constatent qu'ils ont une meilleure compréhension des caractéristiques de leur poste de travail et 4 sujets sont d'accord avec cette affirmation.

Nous avons vérifié s'il existait une relation entre les sujets ayant déjà suivi une formation, seule variable de contrôle dans notre modèle et la réponse à cette question. Parmi les sujets ayant déjà suivi une formation en entreprise (*) soit 6/10, 4 sujets sont fortement d'accord et 2 sujets sont d'accord avec l'affirmation de la question 82. Sur l'ensemble, 4 des 6 sujets qui ont répondu être fortement d'accord possèdent une expérience en formation, et parmi les 4 sujets à avoir répondu être d'accord, 2 sujets possèdent une expérience en formation. Nous pouvons conclure pour cette question qu'il semble y avoir une tendance puisque 6 sujets sont soit fortement d'accord ou d'accord avec cette affirmation.

Pour la question 83, 5 sujets sur 10 sont fortement d'accord pour dire que depuis le début de la formation, ils constatent qu'ils sont de plus en plus en mesure d'apporter eux-mêmes des solutions aux problèmes qui se présentent à leur poste de travail et 5 sujets sont d'accord.

Nous avons vérifié s'il existait une relation entre les sujets ayant déjà suivi une formation, seule variable de contrôle dans notre modèle et la réponse à cette question. Parmi les sujets ayant déjà suivi une formation en entreprise (*) soit 6/10, 4 sujets sont fortement d'accord et 2 sujets sont d'accord avec l'affirmation de la question 83. Sur l'ensemble des 5 sujets qui ont répondu être fortement d'accord, 4 sujets possèdent une expérience en formation, et parmi les 5 sujets à avoir répondu être d'accord, 2 sujets possèdent une expérience en formation. Nous pouvons conclure pour cette question qu'il semble y avoir une tendance puisque 6 sujets sont soit fortement d'accord ou d'accord avec cette affirmation.

Un (1) mois après la formation (T2)

Pour la question 64, 9 sujets sur 10 sont fortement d'accord pour dire qu'ils ont le sentiment de faire de moins en moins d'erreurs qu'au début de leur formation alors que 1 sujet est d'accord avec cette affirmation.

Nous avons vérifié s'il existait une relation entre les sujets ayant déjà suivi une formation, seule variable de contrôle dans notre modèle et la réponse à cette question. Parmi les sujets ayant déjà suivi une formation en entreprise (*) soit 6/10, 5 sujets sont fortement d'accord et 1 sujet est d'accord avec l'affirmation de la question 64. Sur l'ensemble des 8 sujets qui ont répondu être fortement d'accord, 5 sujets possèdent une expérience en formation et le seul sujet à avoir répondu être d'accord possède une expérience en formation. Nous pouvons conclure pour cette question qu'il semble y avoir une tendance puisque 6 sujets sont soit fortement d'accord ou d'accord avec cette affirmation.

Pour la question 65, 9 sujets sur 10 sont fortement d'accord pour dire que depuis le début de la formation, ils ont de moins en moins souvent recours à leur superviseur pour régler des problèmes, alors que 1 sujet est d'accord avec cette affirmation.

Nous avons vérifié s'il existait une relation entre les sujets ayant déjà suivi une formation, seule variable de contrôle dans notre modèle et la réponse à cette question. Parmi les sujets ayant déjà suivi une formation en entreprise (*) soit 6/10, 5 sujets sont fortement d'accord et 1 sujet est d'accord avec l'affirmation de la question 65. Sur l'ensemble des 9 sujets qui ont répondu être fortement d'accord, 5 sujets possèdent une expérience en formation et le seul sujet à avoir répondu être d'accord possède une expérience en formation. Nous pouvons conclure pour cette

question qu'il semble y avoir une tendance puisque 6 sujets sont soit fortement d'accord ou d'accord avec cette affirmation.

Pour la question 66, 7 sujets sur 10 sont fortement d'accord pour dire que depuis le début de la formation, ils ont de moins en moins souvent recours à leurs collègues pour régler des problèmes, 2 sujets sont d'accord et 1 sujet est en désaccord.

Nous avons vérifié s'il existait une relation entre les sujets ayant déjà suivi une formation, seule variable de contrôle dans notre modèle et la réponse à cette question. Parmi les sujets ayant déjà suivi une formation en entreprise (*) soit 6/10, 3 sujets sont fortement d'accord, 2 sujets sont d'accord et 1 sujet est en désaccord avec l'affirmation de la question 66. Sur l'ensemble des 7 sujets qui ont répondu être fortement d'accord, 3 sujets possèdent une expérience en formation, les 2 sujets à avoir répondu être d'accord possèdent une expérience en formation et le seul sujet à être en désaccord possède une expérience en formation. Nous pouvons conclure pour cette question qu'il semble y avoir une faible tendance puisque 6 sujets sont soit fortement d'accord ou d'accord, ou en désaccord avec cette affirmation.

Pour la question 67, 8 sujets sur 10 sont fortement d'accord pour dire que depuis le début de la formation, ils ont de moins en moins souvent recours au formateur pour régler des problèmes alors que 2 sujets sont en accord avec cette affirmation.

Nous avons vérifié s'il existait une relation entre les sujets ayant déjà suivi une formation, seule variable de contrôle dans notre modèle et la réponse à cette question. Parmi les sujets ayant déjà suivi une formation en entreprise (*) soit 6/10, 4 sujets sont fortement d'accord, 2 sujets sont d'accord avec l'affirmation de la question 67. Sur l'ensemble des 8 sujets qui ont répondu être fortement d'accord, 4

sujets possèdent une expérience en formation et les 2 sujets à avoir répondu être d'accord possèdent une expérience en formation. Nous pouvons conclure pour cette question qu'il semble y avoir une tendance puisque 6 sujets sont soit fortement d'accord ou d'accord avec cette affirmation.

Pour la question 68, 6 sujets sur 10 sont fortement d'accord pour dire qu'ils ont le sentiment qu'ils peuvent être aussi efficaces que leurs collègues, 3 sujets sont d'accord et 1 sujet est en désaccord avec cette affirmation.

Nous avons vérifié s'il existait une relation entre les sujets ayant déjà suivi une formation, seule variable de contrôle dans notre modèle et la réponse à cette question. Parmi les sujets ayant déjà suivi une formation en entreprise (*) soit 6/10, 3 sujets sont fortement d'accord, 2 sujets sont d'accord et 1 sujet est en désaccord avec l'affirmation de la question 68. Sur l'ensemble des 6 sujets qui ont répondu être fortement d'accord, 3 sujets possèdent une expérience en formation, les 2 sujets à avoir répondu être d'accord possèdent une expérience en formation et le seul sujet à être en désaccord possède une expérience en formation. Nous pouvons conclure pour cette question qu'il ne semble pas y avoir une tendance puisqu'il y a de la variation dans les réponses obtenues.

Pour la question 69, 7 sujets sur 10 sont fortement d'accord pour dire qu'ils ont le sentiment qu'ils peuvent encore s'améliorer, 2 sujets sont d'accord et 1 sujet est en désaccord.

Nous avons vérifié s'il existait une relation entre les sujets ayant déjà suivi une formation, seule variable de contrôle dans notre modèle et la réponse à cette question. Parmi les sujets ayant déjà suivi une formation en entreprise (*) soit 6/10, 4 sujets sont fortement d'accord et 2 sujets sont d'accord avec l'affirmation de la question 69. Sur l'ensemble des 7 sujets qui ont répondu être fortement d'accord, 4 sujets possèdent une expérience en formation, les 2 sujets à avoir répondu être

d'accord possèdent une expérience en formation. Nous pouvons conclure pour cette question qu'il semble y avoir une tendance puisque 6 sujets sont soit fortement d'accord ou d'accord avec cette affirmation.

Pour la question 70, 4 sujets sur 10 sont fortement d'accord pour dire qu'ils ont le sentiment qu'ils peuvent eux-mêmes aider leurs collègues de travail à rencontrer les objectifs journaliers et 6 sujets sont d'accord.

Nous avons vérifié s'il existait une relation entre les sujets ayant déjà suivi une formation, seule variable de contrôle dans notre modèle et la réponse à cette question. Parmi les sujets ayant déjà suivi une formation en entreprise (*) soit 6/10, 2 sujets sont fortement d'accord et 4 sujets sont d'accord avec l'affirmation de la question 70. Sur l'ensemble, les 4 sujets qui ont répondu être fortement d'accord, 2 sujets possèdent une expérience en formation et parmi les 6 sujets à avoir répondu être d'accord, 4 sujets possèdent une expérience en formation. Nous pouvons conclure pour cette question qu'il semble y avoir une tendance puisque 6 sujets sont soit fortement d'accord ou d'accord avec cette affirmation.

Pour la question 71, 6 sujets sur 10 sont fortement d'accord pour dire qu'ils ont le sentiment de fournir les efforts nécessaires à la réussite des objectifs de l'entreprise alors que 4 sujets sont d'accord.

Nous avons vérifié s'il existait une relation entre les sujets ayant déjà suivi une formation, seule variable de contrôle dans notre modèle et la réponse à cette question. Parmi les sujets ayant déjà suivi une formation en entreprise (*) soit 6/10, 3 sujets sont fortement d'accord et 3 sujets sont d'accord avec l'affirmation de la question 71. Sur l'ensemble des 6 sujets à avoir répondu être fortement d'accord, 3 sujets possèdent une expérience en formation et parmi les 4 sujets à avoir répondu être d'accord, 3 sujets possèdent une expérience en formation. Nous pouvons

conclure pour cette question qu'il semble y avoir une tendance puisque 6 sujets sont soit fortement d'accord ou d'accord avec cette affirmation.

Pour la question 72, 1 sujet sur 10 est d'accord pour dire que depuis le début de la formation, la charge de travail ne lui a pas permis d'accomplir adéquatement toutes les tâches demandées, 6 sujets sont en désaccord et 3 sujets sont fortement en désaccord avec cette affirmation.

Nous avons vérifié s'il existait une relation entre les sujets ayant déjà suivi une formation, seule variable de contrôle dans notre modèle et la réponse à cette question. Parmi les sujets ayant déjà suivi une formation en entreprise (*) soit 6/10, 1 sujet est d'accord, 3 sujets sont en désaccord et 2 sont fortement en désaccord avec l'affirmation de la question 73. Sur l'ensemble, le seul sujet à avoir répondu être d'accord possède une expérience en formation, parmi les 6 sujets à avoir répondu être en désaccord, 3 sujets possèdent une expérience en formation et parmi les 3 sujets à avoir répondu être fortement en désaccord, 2 sujets ont une expérience en formation. Nous pouvons conclure pour cette question qu'il ne semble pas y avoir une tendance puisqu'il y a de la variation dans les réponses obtenues.

Pour la question 73, 4 sujets sur 10 sont fortement d'accord pour dire qu'ils ont le sentiment que plus ils avancent plus ils ont le goût d'approfondir des connaissances dans le domaine de la photo, 4 sujets sont d'accord et 2 sujets sont en désaccord.

Nous avons vérifié s'il existait une relation entre les sujets ayant déjà suivi une formation, seule variable de contrôle dans notre modèle et la réponse à cette question. Parmi les sujets ayant déjà suivi une formation en entreprise (*) soit 6/10, 2 sujets sont fortement d'accord, 3 sujets sont d'accord et un sujet est en désaccord avec l'affirmation de la question 73. Sur l'ensemble des 4 sujets qui ont répondu être fortement d'accord, 2 sujets possèdent une expérience en formation, parmi les 4

sujets à avoir répondu être d'accord, 3 possèdent une expérience en formation et parmi les 2 sujets qui ont répondu être en désaccord, un seul sujet possède une expérience en formation. Nous pouvons conclure pour cette question qu'il semble y avoir une tendance puisque 6 sujets sont soit fortement d'accord ou d'accord avec cette affirmation.

Pour la question 74, 4 sujets sur 10 sont fortement d'accord pour dire la formation leur a permis d'avoir plus confiance en leurs capacités, 3 sujets sont d'accord et 3 sujets sont en désaccord avec cette affirmation.

Nous avons vérifié s'il existait une relation entre les sujets ayant déjà suivi une formation, seule variable de contrôle dans notre modèle et la réponse à cette question. Parmi les sujets ayant déjà suivi une formation en entreprise (*) soit 6/10, 1 sujet est fortement d'accord, 2 sujets sont d'accord et 3 sujets sont en désaccord avec l'affirmation de la question 74. Sur l'ensemble des 4 sujets à avoir répondu être fortement d'accord, 1 sujet possède une expérience en formation, parmi les 3 sujets à avoir répondu être d'accord, 2 sujets possèdent une expérience en formation et les 3 sujets en désaccord possèdent une expérience en formation. Nous pouvons conclure pour cette question qu'il ne semble pas y avoir une tendance puisqu'il y a de la variation dans les réponses obtenues.

Pour la question 75, 1 sujet sur 10 est fortement d'accord pour dire qu'il a le sentiment que le travail est de plus en plus apprécié par ses collègues alors que 6 sujets sont d'accord et 3 sujets sont en désaccord avec cette affirmation.

Nous avons vérifié s'il existait une relation entre les sujets ayant déjà suivi une formation, seule variable de contrôle dans notre modèle et la réponse à cette question. Parmi les sujets ayant déjà suivi une formation en entreprise (*) soit 6/10, 4 sujets sont d'accord et 2 sujets sont en désaccord avec l'affirmation de la question 75. Sur l'ensemble des 6 sujets à avoir répondu être d'accord, 4 sujets possèdent une

expérience en formation et parmi les 3 sujets à avoir répondu être en désaccord, 2 sujets possèdent une expérience en formation. Nous pouvons conclure pour cette question qu'il semble y avoir une tendance puisque 6 sujets sont soit fortement d'accord ou d'accord avec cette affirmation.

Pour la question 76, 4 sujets sur 10 sont fortement d'accord pour dire qu'ils sentent que leur travail est de plus en plus apprécié par leur superviseur, 5 sujets sont d'accord et 1 est en désaccord.

Nous avons vérifié s'il existait une relation entre les sujets ayant déjà suivi une formation, seule variable de contrôle dans notre modèle et la réponse à cette question. Parmi les sujets ayant déjà suivi une formation en entreprise (*) soit 6/10, 3 sujets sont fortement d'accord et 3 sujets sont d'accord avec l'affirmation de la question 76. Sur l'ensemble des 5 sujets qui ont répondu être d'accord, 3 sujets possèdent une expérience en formation. Nous pouvons conclure pour cette question qu'il semble y avoir une tendance puisque 6 sujets sont soit fortement d'accord ou d'accord avec cette affirmation.

Pour la question 77, 5 sujets sur 10 sont fortement d'accord pour dire qu'ils ont le sentiment d'être de plus en plus impliqués au sein de leur équipe de travail et 5 sujets sont d'accord avec cette affirmation.

Nous avons vérifié s'il existait une relation entre les sujets ayant déjà suivi une formation, seule variable de contrôle dans notre modèle et la réponse à cette question. Parmi les sujets ayant déjà suivi une formation en entreprise (*) soit 6/10, 2 sujets sont fortement d'accord et 4 sujets sont d'accord avec l'affirmation de la question 77. Sur l'ensemble des 5 sujets qui ont répondu être fortement d'accord, 2 sujets possèdent une expérience en formation, et parmi les 5 sujets à avoir répondu être d'accord, 4 sujets possèdent une expérience en formation. Nous pouvons

conclure pour cette question qu'il semble y avoir une tendance puisque 6 sujets sont soit fortement d'accord ou d'accord avec cette affirmation.

Pour la question 78, 4 sujets sur 10 sont fortement d'accord pour dire que depuis le début de la formation, ils constatent que leur travail est de plus en plus précis alors que 6 sujets sont d'accord.

Nous avons vérifié s'il existait une relation entre les sujets ayant déjà suivi une formation, seule variable de contrôle dans notre modèle et la réponse à cette question. Parmi les sujets ayant déjà suivi une formation en entreprise (*) soit 6/10, 1 sujet est fortement d'accord et 5 sujets sont d'accord avec l'affirmation de la question 78. Sur l'ensemble des 4 sujets qui ont répondu être fortement d'accord, 1 sujet possède une expérience en formation, et parmi les 6 sujets à avoir répondu être d'accord, 5 sujets possèdent une expérience en formation. Nous pouvons conclure pour cette question qu'il semble y avoir une tendance puisque 6 sujets sont soit fortement d'accord ou d'accord avec cette affirmation.

Pour la question 79, 7 sujets sur 10 sont fortement d'accord pour dire que depuis le début de la formation, ils constatent qu'ils effectuent leur travail de plus en plus rapidement, 3 sujets sont d'accord avec cette affirmation.

Nous avons vérifié s'il existait une relation entre les sujets ayant déjà suivi une formation, seule variable de contrôle dans notre modèle et la réponse à cette question. Parmi les sujets ayant déjà suivi une formation en entreprise (*) soit 6/10, 3 sujets sont fortement d'accord et 3 sujets sont d'accord avec l'affirmation de la question 79. Sur l'ensemble des 7 sujets qui ont répondu être fortement d'accord, 3 sujets possèdent une expérience en formation, et les 3 sujets à avoir répondu être d'accord possèdent une expérience en formation. Nous pouvons conclure pour cette question qu'il semble y avoir une tendance puisque 6 sujets sont soit fortement d'accord ou d'accord avec cette affirmation.

Pour la question 80, 6 sujets sur 10 sont fortement d'accord pour dire que depuis le début de la formation, ils constatent que la qualité de leur travail s'améliore constamment et 4 sujets sont d'accord.

Nous avons vérifié s'il existait une relation entre les sujets ayant déjà suivi une formation, seule variable de contrôle dans notre modèle et la réponse à cette question. Parmi les sujets ayant déjà suivi une formation en entreprise (*) soit 6/10, 2 sujets sont fortement d'accord et 4 sujets sont d'accord avec l'affirmation de la question 80. Sur l'ensemble des 6 sujets qui ont répondu être fortement d'accord, 2 sujets possèdent une expérience en formation et les 4 sujets à avoir répondu être d'accord possèdent une expérience en formation. Nous pouvons conclure pour cette question qu'il semble y avoir une tendance puisque 6 sujets sont soit fortement d'accord ou d'accord avec cette affirmation.

Pour la question 81, 8 sujets sur 10 sont fortement d'accord pour dire que depuis le début de la formation, il est de plus en plus facile de bien performer et 2 sujets sont d'accord avec cette affirmation.

Nous avons vérifié s'il existait une relation entre les sujets ayant déjà suivi une formation, seule variable de contrôle dans notre modèle et la réponse à cette question. Parmi les sujets ayant déjà suivi une formation en entreprise (*) soit 6/10, 4 sujets sont fortement d'accord et 2 sujets sont d'accord avec l'affirmation de la question 81. Sur l'ensemble des 8 sujets qui ont répondu être fortement d'accord, 4 sujets possèdent une expérience en formation, et les 2 sujets à avoir répondu être d'accord possèdent une expérience en formation. Nous pouvons conclure pour cette question qu'il semble y avoir une tendance puisque 6 sujets sont soit fortement d'accord ou d'accord avec cette affirmation.

Pour la question 82, 5 sujets sur 10 sont fortement d'accord pour dire que depuis le début de la formation, ils constatent qu'ils ont une meilleure compréhension des caractéristiques de leur poste de travail et 5 sujets sont d'accord avec cette affirmation.

Nous avons vérifié s'il existait une relation entre les sujets ayant déjà suivi une formation, seule variable de contrôle dans notre modèle et la réponse à cette question. Parmi les sujets ayant déjà suivi une formation en entreprise (*) soit 6/10, 1 sujet est fortement d'accord et 5 sujets sont d'accord avec l'affirmation de la question 82. Sur l'ensemble, les 5 sujets qui ont répondu être fortement d'accord, un seul possède une expérience en formation alors que les 5 sujets à avoir répondu être d'accord possèdent une expérience en formation. Nous pouvons conclure pour cette question qu'il semble y avoir une tendance puisque 6 sujets sont soit fortement d'accord ou d'accord avec cette affirmation.

Pour la question 83, 8 sujets sur 10 sont fortement d'accord pour dire que depuis le début de la formation, ils constatent qu'ils sont de plus en plus en mesure d'apporter eux-mêmes des solutions aux problèmes qui se présentent à leur poste de travail et 2 sujets sont d'accord.

Nous avons vérifié s'il existait une relation entre les sujets ayant déjà suivi une formation, seule variable de contrôle dans notre modèle et la réponse à cette question. Parmi les sujets ayant déjà suivi une formation en entreprise (*) soit 6/10, 4 sujets sont fortement d'accord et 2 sujets sont d'accord avec l'affirmation de la question 83. Sur l'ensemble des 8 sujets qui ont répondu être fortement d'accord, 4 sujets possèdent une expérience en formation, et les 2 sujets à avoir répondu être d'accord possèdent une expérience en formation. Nous pouvons conclure pour cette question qu'il semble y avoir une tendance puisque 6 sujets sont soit fortement d'accord ou d'accord avec cette affirmation.

Analyse des écarts

Il existe un écart entre le T1 (immédiatement après la formation) et le T2 (1 mois après la formation) pour l'ensemble des questions.

Pour la question 64, en T1, 8 sujets sur 10 sont fortement d'accord pour dire qu'ils ont le sentiment de faire de moins en moins d'erreurs qu'au début de leur formation alors que 2 sujets sont d'accord avec cette affirmation. Un mois après la formation (T2), les sujets ont un sentiment plus grand de faire moins d'erreurs puisque maintenant 9 sujets sur 10 sont fortement d'accord alors que 1 sujet est d'accord avec cette affirmation.

Pour la question 65, en T1, 7 sujets sur 10 sont fortement d'accord pour dire que depuis le début de la formation, ils ont de moins en moins souvent recours à leur superviseur pour régler des problèmes, alors que 3 sujets sont d'accord avec cette affirmation. Un mois après la formation (T2), les sujets ont encore moins souvent recours à leur superviseur pour régler des problèmes car maintenant 9 sujets sur 10 sont fortement d'accord et 1 sujet est d'accord avec cette affirmation.

Pour la question 66, en T1, 3 sujets sur 10 sont fortement d'accord pour dire que depuis le début de la formation, ils ont de moins en moins souvent recours à leurs collègues pour régler des problèmes alors que 7 sujets sont d'accord avec cette affirmation. Un mois après la formation (T2) les sujets ont un sentiment plus fort d'avoir de moins en moins recours à leurs collègues puisque 7 sujets sur 10 sont fortement d'accord, 2 sujets sont d'accord et seulement 1 sujet est en désaccord.

Pour la question 67, en T1, 6 sujets sur 10 sont fortement d'accord pour dire que depuis le début de la formation, ils ont de moins en moins souvent recours au formateur pour régler des problèmes alors que 4 sujets sont en accord avec cette

affirmation. Un mois après la formation (T2) les sujets sont convaincus d'avoir de moins en moins recours au formateur car 8 sujets sur 10 sont fortement d'accord alors que 2 sujets sont en accord avec cette affirmation.

Pour la question 68, en (T1), 5 sujets sur 10 sont fortement d'accord pour dire qu'ils ont le sentiment qu'ils peuvent être aussi efficaces que leurs collègues, 3 sujets sont d'accord et 2 sujets sont en désaccord avec cette affirmation. Un mois après la formation (T2), les sujets ont le sentiment d'être plus efficaces que leurs collègues car maintenant 6 sujets sur 10 sont fortement d'accord, 3 sujets sont d'accord et seulement 1 sujet est en désaccord avec cette affirmation.

Pour la question 69, en T1, 9 sujets sur 10 sont fortement d'accord pour dire qu'ils ont le sentiment qu'ils peuvent encore s'améliorer et 1 sujet est d'accord. Un mois après la formation, les sujets ont le sentiment de moins s'améliorer car maintenant 7 sujets sur 10 (comparativement à 9/10) sont fortement d'accord, 2 sujets sont d'accord et 1 sujet est en désaccord.

Pour la question 70, en T1, 2 sujets sur 10 sont fortement d'accord pour dire qu'ils ont le sentiment qu'ils peuvent eux-mêmes aider leurs collègues de travail à rencontrer les objectifs journaliers, 6 sujets sont d'accord et 2 sujets sont en désaccord. Un mois après la formation (T2), les sujets sont beaucoup confiants de pouvoir aider leurs collègues puisque 4 sujets sur 10 sont fortement d'accord et 6 sujets sont d'accord.

Pour la question 71, en T1, 5 sujets sur 10 sont fortement d'accord pour dire qu'ils ont le sentiment de fournir les efforts nécessaires à la réussite des objectifs de l'entreprise alors que 5 sujets sont d'accord. Un mois après la formation (T2), les sujets ont un sentiment un peu plus fort de fournir les efforts nécessaires à la réussite des objectifs car 6 sujets sur 10 sont fortement d'accord et que 4 sujets sont d'accord.

Pour la question 72, il n'existe pas d'écart entre le T1 et le T2. Les sujets ont toujours la même perception, soit que 1 sujet sur 10 est d'accord pour dire que depuis le début de la formation, la charge de travail ne lui a pas permis d'accomplir adéquatement toutes les tâches demandées, 6 sujets sont en désaccord et 3 sujets sont fortement en désaccord avec cette affirmation.

Pour la question 73, en T1, 5 sujets sur 10 sont fortement d'accord pour dire qu'ils ont le sentiment que plus ils avancent plus ils ont le goût d'approfondir des connaissances dans le domaine de la photo, 4 sujets sont d'accord et 1 sujet est en désaccord. Un mois après la formation (T2), les sujets ont moins le goût d'approfondir leur connaissance en photo puisque seulement 4 sujets sur 10 sont fortement d'accord, 4 sujets sont d'accord et maintenant 2 sujets sont en désaccord.

Pour la question 74, en T1, 3 sujets sur 10 sont fortement d'accord pour dire que la formation leur a permis d'avoir plus confiance en leurs capacités, 3 sujets sont d'accord et 4 sujets sont en désaccord avec cette affirmation. Un mois après la formation (T2), les sujets ont un peu plus confiance en leur capacité puisque maintenant 4 sujets sur 10 sont fortement d'accord, 3 sujets sont d'accord et 3 sujets sont en désaccord avec cette affirmation.

Pour la question 75, en T1, 8 sujets sur 10 sont d'accord pour dire qu'ils ont le sentiment que leur travail est de plus en plus apprécié par leurs collègues alors que 2 sujets sont en désaccord. Un mois après la formation (T2), les sujets se sentent un peu plus appréciés par leurs collègues puisque maintenant 1 sujet sur 10 est fortement d'accord alors que 6 sujets sont d'accord et 3 sujets sont en désaccord avec cette affirmation.

Pour la question 76, en T1, 2 sujets sur 10 sont fortement d'accord pour dire qu'ils sentent que leur travail est de plus en plus apprécié par leur superviseur, 5

sujets sont d'accord, 2 sont en désaccord et 1 est fortement en désaccord. Un mois après la formation (T2), les sujets se sentent beaucoup plus appréciés par leur superviseur puisque 4 sujets sur 10 sont fortement d'accord, 5 sujets sont d'accord et 1 est en désaccord.

Pour la question 77, en T1, 3 sujets sur 10 sont fortement d'accord pour dire qu'ils ont le sentiment d'être de plus en plus impliqués au sein de son équipe de travail et 7 sujets sont d'accord avec cette affirmation. Un mois après la formation (T2), les sujets se sentent davantage impliqués au sein de leur équipe de travail car il y a maintenant 5 sujets sur 10 qui sont fortement d'accord et 5 sujets qui sont d'accord avec cette affirmation.

Pour la question 78, il n'y a aucun écart entre le T1 et T2. Les sujets ont la même perception, soit 4 sujets sur 10 sont fortement d'accord pour dire que depuis le début de la formation, ils constatent que leur travail est de plus en plus précis alors que 6 sujets sont d'accord.

Pour la question 79, en T1, 6 sujets sur 10 sont fortement d'accord pour dire que depuis le début de la formation, ils constatent qu'ils effectuent leur travail de plus en plus rapidement, 4 sujets sont d'accord avec cette affirmation. Un mois après la formation (T2), les sujets ont le sentiment d'effectuer le travail plus rapidement car maintenant il y a 7 sujets sur 10 qui sont fortement d'accord et 3 sujets qui sont d'accord avec cette affirmation.

Pour la question 80, en T1, 5 sujets sur 10 sont fortement d'accord pour dire que depuis le début de la formation, ils constatent que la qualité de leur travail s'améliore constamment et 5 sujets sont d'accord. Un mois après la formation (T2), les sujets ont le sentiment encore plus d'améliorer la qualité de leur travail car 6 sujets sur 10 sont fortement d'accord et 4 sujets sont d'accord.

Pour la question 81, en T1, 3 sujets sur 10 sont fortement d'accord pour dire que depuis le début de la formation, il est de plus en plus facile de bien performer et 7 sujets sont d'accord avec cette affirmation. Un mois après la formation (T2), les sujets ont un sentiment beaucoup plus fort de bien performer puisque maintenant 8 sujets sur 10 sont fortement d'accord et 2 sujets sont d'accord avec cette affirmation.

Pour la question 82, en T1, 6 sujets sur 10 sont fortement d'accord pour dire que depuis le début de la formation, ils constatent qu'ils ont une meilleure compréhension des caractéristiques de leur poste de travail et 4 sujets sont d'accord avec cette affirmation. Un mois après la formation (T2), les sujets ont un peu moins la perception d'avoir une meilleure compréhension des caractéristiques de leur poste puisque 5 sujets sur 10 sont fortement d'accord, et 5 sujets sont d'accord avec cette affirmation.

Pour la question 83, en T1, 5 sujets sur 10 sont fortement d'accord pour dire que depuis le début de la formation, ils constatent qu'ils sont de plus en plus en mesure d'apporter eux-mêmes des solutions aux problèmes qui se présentent à leur poste de travail et 5 sujets sont d'accord. Un mois après la formation (T2), les sujets sont encore plus confiants d'être en mesure d'apporter eux-mêmes des solutions aux problèmes car 8 sujets sur 10 sont fortement d'accord et 2 sujets sont d'accord.

Résultats statistiques

En ce qui concerne les résultats statistiques obtenus par l'entreprise sur la performance de chacun des sujets, 4 des sujets participant à l'étude et ayant été affectés au poste d'aide général à la production ont vu leur performance améliorée entre la fin de la formation et un mois après, leurs résultats respectifs étant les suivants :

Sujet 1	:	de 28 enveloppes à l'heure à 82 enveloppes à l'heure
Sujet 3	:	de 35 enveloppes à l'heure à 61 enveloppes à l'heure
Sujet 6	:	de 44 enveloppes à l'heure à 56 enveloppes à l'heure
Sujet 9	:	de 20 enveloppes à l'heure à 67 enveloppes à l'heure

Deux des sujets participant à l'étude et ayant été affectés au poste d'opérateur de couteau ont vu leur performance améliorée entre la fin de la formation et un mois après, leurs résultats respectifs étant les suivants :

Sujet 2	:	de 245 enveloppes par jour à 325 enveloppes par jour
Sujet 10	:	de 315 enveloppes par jour à 332 enveloppes par jour

Un des sujets participant à l'étude et ayant été affecté au poste de préposé à l'inspection des photos a vu sa performance améliorée entre la fin de la formation et un mois après, le résultat étant le suivant :

Sujet 4	:	de 43 rouleaux par jour à 65 rouleaux par jour
----------------	---	--

Un des sujets participant à l'étude et ayant été affecté au poste de préposé au service à la clientèle a vu sa performance améliorée entre la fin de la formation et un mois après, le résultat étant le suivant :

Sujet 5	:	de 18 appels par jour à 43 appels par jour
----------------	---	--

Un des sujets participant à l'étude et ayant été affecté au poste d'opérateur d'encoleuse a vu sa performance améliorée entre la fin de la formation et un mois après, le résultat étant le suivant :

Sujet 5	:	de 150 négatifs par jour à 325 négatifs par jour
----------------	---	--

Pour ce qui est du seul sujet (sujet 11) à avoir été affecté au poste de préposé à la numérisation de CD, il n'existe pas d'indicateur de performance précis, toutefois, pour que l'objectif soit atteint, il ne doit rester aucune bobine de négatif à numériser et à graver sur le CD à la fin du quart de travail. Habituellement, il y a entre 1 800 et 2 000 bobines de négatifs à numériser et à graver. En T1 et en T2, le sujet a réussi à effectuer le travail au complet.

5.2 Résultats analytiques

Par cette analyse, nous avons tenté de voir s'il y avait une relation entre nos variables indépendantes (clarté de l'objectif, la perception de la pertinence et de l'utilité, le support des collègues de travail et du superviseur, et la motivation) et notre variable dépendante (degré d'application). Pour ce faire, nous avons comparé les résultats obtenus sur le degré d'application, par la méthode des scores, avec les résultats obtenus pour chacune de nos variables indépendantes. Nous vous rappelons que les scores ont été obtenus en faisant la somme des réponses, de nos sujets, pour chacune des questions reliées aux variables indépendantes et à la variable dépendante. Les réponses possibles sont 4 pour fortement d'accord, 3 pour d'accord, 2 pour en désaccord et 1 pour fortement en désaccord. De plus, afin de mettre nos 4 hypothèses à l'épreuve, nous avons ordonné les résultats des sujets pour chacune des variables indépendantes en fonction de leur résultat. Ce que nous cherchons à observer, c'est s'il y a une progression constante et une tendance.

Clarté de l'objectif :

Notre première hypothèse mise à l'épreuve est celle où nous postulons qu'il y a la présence d'une relation positive entre la clarté d'un objectif de formation et le degré d'application des connaissances acquises durant la formation. Ainsi, nous sommes d'avis que plus les objectifs de formation sont clairs, plus le degré d'application des connaissances sera augmenté. Les résultats obtenus (Fig. 5.1) sont les suivants :

DEGRÉ D'APPLICATION (20 questions) Score total possible de 80	TEMPS 1										TEMPS 2									
	66	58	67	72	69	69	65	62	58	74	66	69	60	68	76	75	63	73	64	76
Sujet	83%	73%	84%	90%	86%	86%	81%	78%	73%	93%	83%	86%	75%	85%	95%	94%	79%	91%	80%	95%
CLARTÉ DE L'OJECTIF (2 questions) Score possible de 8	9A	5A *	1A *	2A	3A *	6A *	8A	4A	10A *	11A *	5B *	1B *	3B *	9B	2B	4B	6B *	8B	10B *	11B *
	4	6	7	7	7	7	7	8	8	8	6	7	7	7	8	8	8	8	8	8
	50%	75%	88%	88%	88%	88%	88%	100%	100%	100%	75%	88%	88%	88%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Figure 5.1 : Comparaison des résultats obtenus pour le degré d'application et la clarté de l'objectif

Immédiatement après la formation (T1)

Lorsque nous observons les résultats de la clarté de l'objectif (figure 5.1), nous constatons qu'il y a un peu de variation car toutes les réponses sont en haut de 50% et la majorité en haut de 88% et, de ce fait, nous observons une croissance.

Toutefois, nous constatons qu'au niveau du degré d'application, il y a une variation puisque tous les résultats de nos sujets sont en haut de 73% et la variation se situe entre 73% et 93%, donc un écart de 20%. De plus, lorsque nous regardons la séquence des résultats : 83%, 73%, 84%, 90%, 86%, 86%, 81%, 78%, 73% et 93% nous observons qu'il n'y a pas de croissance. En outre, lorsque nous

comparons les résultats de nos deux variables soit la variable indépendante et dépendante, nous observons que nos variables ne semblent pas graphiquement liées entre elles puisque nous notons pour plusieurs de nos sujets plus de variation entre les deux variables. Par exemple, pour le sujet 9a nous obtenons 50% pour la clarté de l'objectif et 83% pour le degré d'application, pour le sujet 4a nous obtenons 100% et 78%, il en va de même pour notre sujet 10a pour lequel nous obtenons aussi 100% mais 73% pour l'application. À la lumière de ce qui précède, nous pouvons conclure qu'il n'y a pas de relation entre nos variables la clarté de l'objectif et le degré de l'application et par conséquent notre hypothèse se trouve infirmée.

Un mois après la formation (T2)

Lorsque nous observons les résultats de la clarté de l'objectif, nous constatons qu'il y a très peu de variation; en effet, les réponses se situent entre 79% et 100%, un seul est à 79%, tous les autres sont en haut de 88% et de ce fait nous observons une croissance.

Toutefois, nous constatons, au niveau du degré d'application qu'il y a une variation, puisque tous les résultats de nos sujets sont en haut de 75% et la variation se situe entre 75% et 95%, donc un écart de 20%. De plus, lorsque nous regardons la séquence des résultats : 83%, 86%, 75%, 85%, 95%, 94%, 79%, 91%, 80% et 95% nous observons qu'il n'y a pas de croissance. En outre, lorsque nous comparons les résultats de nos deux variables, soit la variable indépendante et dépendante, nous observons que nos variables ne semblent pas graphiquement liées entre elles puisque nous notons pour plusieurs de nos sujets plus de variation entre les deux variables. Par exemple, pour 3 de nos sujets (1b, 3b et 9b), nous obtenons 88% pour la clarté de l'objectif et une variation de 75% à 86% pour le degré d'application, puis pour 6 de nos sujets (2b, 4b, 6b, 8b, 10b et 11b), nous obtenons 100% pour la clarté de l'objectif et une variation entre 79% et 95% pour le

degré d'application. Enfin, nous observons d'autres variations lorsque l'on compare les réponses entre les sujets, notamment le sujet 5b a un résultat de 75% pour la clarté de l'objectif et 83% pour l'application alors que le sujet 6b a un résultat de 100% pour la clarté de l'objectif et 79% pour le degré d'application. À la lumière de ce qui précède, nous pouvons conclure qu'il n'y a pas de relation entre nos variables clarté de l'objectif et degré de l'application et par conséquent notre hypothèse se trouve infirmée.

Perception de la pertinence et perception de l'utilité

Notre deuxième hypothèse mise à l'épreuve est celle où nous postulons qu'il existait une relation entre la perception de la pertinence et la perception de l'utilité de la formation et le degré d'application. Ainsi, nous croyons que plus l'apprenant a le sentiment qu'il pourra appliquer les connaissances apprises, durant la formation, dans son milieu de travail et que celle-ci sont en lien avec les tâches du poste, plus le degré d'application sera élevé. Nous présenterons les résultats obtenus pour la perception de la pertinence (Fig. 5.2) et ensuite la perception de l'utilité (Fig. 5.3). Les résultats sont les suivants :

Perception de la pertinence

DEGRÉ D'APPLICATION (20 questions) Score total possible de 80	TEMPS 1										TEMPS 2									
	69	69	58	66	58	74	67	62	72	65	69	60	76	75	63	68	64	66	73	76
SUJET	86%	86%	73%	83%	73%	93%	84%	78%	90%	81%	86%	75%	95%	94%	79%	85%	80%	83%	91%	95%
PERCEPTION DE LA PERTINENCE (2 questions) Score total possible de 8	3A *	6A *	5A *	9A	10A *	11A *	1A *	4A	2A	8A	18 *	38 *	28	48	68 *	98	108 *	58 *	88	118 *
	5	5	6	6	6	6	7	7	8	8	4	4	6	6	6	6	6	8	8	8
	63%	63%	75%	75%	75%	75%	88%	88%	100%	100%	50%	50%	75%	75%	75%	75%	75%	100%	100%	100%

Figure 5.2 : Comparaison des résultats obtenus pour le degré d'application et la perception de la pertinence

Immédiatement après la formation (T1)

Lorsque nous observons les résultats pour la perception de la pertinence (figure 5.2), nous constatons qu'il y a un peu de variation car toutes les réponses sont en haut de 63% et la majorité soit 8 sujets sont en haut de 75% et, de ce fait, nous observons une croissance.

Toutefois, nous constatons qu'au niveau du degré d'application, il y a une variation, puisque tous les résultats de nos sujets sont en haut de 73% et la variation

se situe entre 73% et 93%, donc un écart de 20%. De plus, lorsque nous regardons la séquence des résultats : 86%, 86%, 73%, 83%, 73%, 93%, 84%, 78%, 90% et 81% nous observons qu'il n'y a pas de croissance. En outre, lorsque nous comparons les résultats de nos deux variables soit la variable indépendante et dépendante, nous observons que nos variables ne semblent pas graphiquement liées entre elles puisque nous notons pour plusieurs de nos sujets plus de variation entre les deux variables. Par exemple, pour 3 de nos sujets (5a, 9a, 10a et 11a) nous obtenons 75% pour la perception de la pertinence et une variation entre 73% et 93% pour le degré d'application, puis pour 2 de nos sujets (1a et 4a) nous obtenons 88% pour la perception de la pertinence et, 84 et 78 pour le degré d'application. Enfin, nous observons d'autres variations lorsque l'on compare les réponses entre les sujets notamment le sujet 5a a un résultat de 75% pour la perception de la pertinence et 73% pour l'application alors que le sujet 11a a un résultat de 75% pour la perception de la pertinence et 93% pour le degré d'application. À la lumière de ce qui précède, nous pouvons conclure qu'il n'y a pas de relation entre nos variables perception de la pertinence et degré de l'application et par conséquent notre hypothèse se trouve infirmée.

Un mois après la formation (T2)

Lorsque nous observons les résultats pour la perception de la pertinence nous constatons qu'il y a un peu de variation car toutes les réponses sont en haut de 50% et la majorité, soit 8 sujets sont en haut de 75% et de ce fait, nous observons une croissance.

Toutefois, nous constatons qu'au niveau du degré d'application, il y a une variation, puisque tous les résultats de nos sujets sont en haut de 75% et la variation se situe entre 75% et 95%, donc un écart de 20%. De plus, lorsque nous regardons la séquence des résultats : 86%, 75%, 95%, 94%, 79%, 85%, 80%, 83%, 91% et 95% nous observons qu'il n'y a pas de croissance. En outre, lorsque nous comparons les

résultats de nos deux variables soit la variable indépendante et dépendante, nous observons que nos variables ne semblent pas graphiquement liées entre elles puisque nous notons pour plusieurs de nos sujets plus de variation entre les deux variables. Ainsi, pour 2 de nos sujets (1b et 3b) nous obtenons 50% pour la perception de la pertinence et un résultat de 86% et 75% pour le degré d'application, puis pour 5 de nos sujets (2b, 4b, 6b, 9b et 10b) nous obtenons 75% pour la perception de la pertinence et une variation entre 79% et 95% pour le degré d'application. Enfin, pour 3 de nos sujets nous obtenons 100% pour la perception de la pertinence et une variation entre 83% et 95% pour le degré d'application. À la lumière de ce qui précède, nous pouvons conclure qu'il n'y a pas de relation entre nos variables perception de la pertinence et degré de l'application et par conséquent notre hypothèse se trouve infirmée.

Perception de l'utilité

DEGRÉ D'APPLICATION (20 questions) Score total possible de 80	TEMPS 1										TEMPS 2									
	69	69	66	67	62	58	72	58	65	74	60	63	69	76	75	66	68	64	73	76
SUJET	3A *	6A *	9A	1A *	4A	10A *	2A	5A *	8A	11A *	3B *	6B *	1B *	2B	4B	5B *	9B	10B *	8B	11B *
PERCEPTION DE L'UTILITÉ (3 questions) Score total possible de 12	8	8	8	10	11	11	12	12	12	12	8	8	9	10	10	11	11	11	12	12
	67%	67%	67%	83%	92%	92%	100%	100%	100%	100%	67%	67%	75%	83%	83%	92%	92%	92%	100%	100%

Figure 5.3 : Comparaison des résultats obtenus pour le degré d'application et la perception de l'utilité

Immédiatement après la formation (T1)

Lorsque nous observons les résultats pour la perception de l'utilité, nous constatons qu'il y a un peu de variation. Tout d'abord, toutes les réponses sont en

haut de 67% et la majorité, soit 7 sujets, sont en haut de 83%, Nous observons également une croissance.

Toutefois, nous constatons qu'au niveau du degré d'application, il y a une variation, puisque tous les résultats de nos sujets sont en haut de 73% et la variation se situe entre 73% et 93%, donc un écart de 20%. De plus, lorsque nous regardons la séquence des résultats : 86%, 86%, 83%, 84%, 78%, 73%, 90%, 73%, 81% et 93% nous observons qu'il n'y a pas de croissance. En outre, lorsque nous comparons les résultats de nos deux variables soit la variable indépendante et dépendante, nous observons que nos variables ne semblent pas graphiquement liées entre elles puisque nous notons pour plusieurs de nos sujets plus de variation entre les deux variables. Par exemple, pour 3 de nos sujets (3a, 6a et 9a) nous obtenons 67% pour la perception de l'utilité et une variation entre 83% et 86% pour le degré d'application, puis pour 2 de nos sujets (4a et 10a) nous obtenons 92% pour la perception de l'utilité et, 78% et 73% pour le degré d'application, enfin pour 4 de nos sujets (2a, 5a, 8a et 11a) nous obtenons 100% pour la perception de l'utilité et une variation de 73% à 93% pour le degré d'application des connaissances. Enfin, une autre variation que nous observons lorsque nous comparons les sujets, c'est que nous avons obtenu pour le sujet 9a 67% pour la perception de l'utilité et 83% pour le degré d'application alors que pour le sujet 8a nous obtenons 100% pour la perception de l'utilité a un résultat près du sujet 9a pour l'application, soit 81%. À la lumière de ce qui précède, nous pouvons conclure qu'il n'y a pas de relation entre nos variables la perception de l'utilité et le degré de l'application et par conséquent notre hypothèse se trouve infirmée.

Un mois après la formation (T2)

Lorsque nous observons les résultats pour la perception de l'utilité, nous constatons qu'il y a un peu de variation. Tout d'abord, toutes les réponses sont en

haut de 67% et la majorité, soit 8 sujets, sont en haut de 75%. Nous observons aussi une croissance.

Toutefois, nous constatons qu'au niveau du degré d'application, il y a une variation, puisque tous les résultats de nos sujets sont en haut de 75% et la variation se situe entre 75% et 95%, donc un écart de 20%. De plus, lorsque nous regardons la séquence des résultats : 75%, 79%, 86%, 95%, 94%, 83%, 85%, 80%, 91% et 95% nous observons qu'il n'y a pas de croissance. En outre, lorsque nous comparons les résultats de nos deux variables soit la variable indépendante et dépendante, nous observons que nos variables ne semblent pas graphiquement liées entre elles puisque nous notons pour plusieurs de nos sujets plus de variation entre les deux variables. Par exemple, pour 3 de nos sujets (3a, 6a et 9a) nous obtenons 67% pour la perception de l'utilité et une variation entre 83% et 86% pour le degré d'application, puis pour 2 de nos sujets (4a et 10a) nous obtenons 92% pour la perception de l'utilité et, 78% et 73% pour le degré d'application et pour 4 de nos sujets (2a, 5a, 8a et 11a) nous obtenons 100% pour la perception de l'utilité et une variation de 73% à 93% pour le degré d'application des connaissances. Enfin, lorsque nous comparons certains sujets entre eux nous pouvons distinguer là aussi de la variation. Ainsi lorsque nous observons, le sujet 1b nous obtenons 75% pour la perception de l'utilité et 86% pour le degré d'application alors que lorsque nous observons le sujet 9b nous obtenons 92% pour la perception de l'utilité et 86% pour l'application presque le même résultat que le 1b. À la lumière de ce qui précède, nous pouvons conclure qu'il n'y a pas de relation entre nos variables la perception de l'utilité et le degré de l'application et par conséquent notre hypothèse se trouve infirmée.

Support du milieu de travail

Notre troisième hypothèse mise à l'épreuve est celle où nous avons postulé qu'il existe une relation entre le support du milieu de travail (collègues de travail et le superviseur) et le degré d'application. Ainsi, nous croyons que plus l'apprenant sera supporté par son milieu de travail, plus le degré d'application sera élevé. Nous présenterons les résultats obtenus pour le support des collègues de travail (Fig. 5.4) et ensuite le support du superviseur (Fig. 5.5). Les résultats sont les suivants :

Support des collègues :

DEGRÉ D'APPLICATION (20 questions) Score total possible de 80	TEMPS 1										TEMPS 2									
	69	66	65	58	69	67	72	62	58	74	76	60	64	69	66	63	68	76	75	73
SUJET	86%	83%	81%	73%	86%	84%	90%	78%	73%	93%	95%	75%	80%	86%	83%	79%	85%	95%	94%	91%
SUPPORT DES COLLÈGUES (3 questions) Score total possible de 12	3A *	9A	8A	5A *	6A *	1A *	2A	4A	10A *	11A *	11B *	3B *	10B *	1B *	5B *	6B *	9B	2B	4B	8B
	9	9	10	11	11	12	12	12	12	12	8	10	10	11	11	11	11	12	12	12
	75%	75%	83%	92%	92%	100%	100%	100%	100%	100%	67%	83%	83%	92%	92%	92%	92%	100%	100%	100%

Figure 5.4 : Comparaison des résultats obtenus pour le degré d'application et le support des collègues

Immédiatement après la formation (T1)

Lorsque nous observons les résultats pour le support des collègues de travail (figure 5.4), nous constatons qu'il y a un peu de variation. Tout d'abord, toutes les réponses sont en haut de 75% et la majorité, soit 8 sujets, sont en haut de 83%. Nous observons aussi une croissance.

Toutefois, nous constatons qu'au niveau du degré d'application, il y a une variation, puisque tous les résultats de nos sujets sont en haut de 73% et la variation se situe entre 73% et 93%, donc un écart de 20%. De plus, lorsque nous regardons la séquence des résultats : 86%, 83%, 81%, 73%, 86%, 84%, 90%, 78%, 73% et

93% nous observons qu'il n'y a pas de croissance. En outre, lorsque nous comparons les résultats de nos deux variables soit la variable indépendante et dépendante, nous observons que nos variables ne semblent pas graphiquement liées entre elles, puisque nous notons, pour plusieurs de nos sujets une variation entre les deux variables. Par exemple, pour 2 de nos sujets (5a et 6a) nous obtenons 92% pour le support des collègues de travail et 73% et 86% pour le degré d'application, puis pour 5 de nos sujets (1a, 2a, 4a, 10a et 11a) nous obtenons 100% pour le support des collègues de travail et une variation entre 73% et 93% pour le degré d'application. Enfin, lorsque nous comparons le sujet 9a et 1a, nous constatons qu'il existe une grande variation entre les deux sujets pour ce qui est du support des collègues de travail, pour l'un nous avons obtenu 75% et l'autre 100%. Cependant, il existe peu de variation entre eux concernant le degré de l'application soit 83% et 84%. De plus, si nous comparons les sujets 10a et 11a nous obtenons pour tous les deux 100% pour le support des collègues de travail et un résultat respectif de 73% et 93% pour le degré d'application. À la lumière de ce qui précède, nous pouvons conclure qu'il n'y a pas de relation entre nos variables le support des collègues de travail et le degré de l'application et par conséquent notre hypothèse se trouve infirmée.

Un mois après la formation (T2)

Lorsque nous observons les résultats pour le support des collègues de travail, nous constatons qu'il y a très peu de variation. Tout d'abord, toutes les réponses sont en haut de 67% et la majorité, soit 9 sujets, sont en haut de 83%. Nous observons également une croissance.

Toutefois, nous constatons qu'au niveau du degré d'application, il y a une variation, puisque tous les résultats de nos sujets sont en haut de 75% et la variation se situe entre 75% et 95%, donc un écart de 20%. De plus, lorsque nous regardons la séquence des résultats : 95%, 75%, 80%, 86%, 83%, 79%, 85%, 95%, 94% et

91% nous observons qu'il n'y a pas de croissance. En outre, lorsque nous comparons les résultats de nos deux variables soit la variable indépendante et dépendante, nous observons que nos variables ne semblent pas graphiquement liées entre elles car, il existe, pour plusieurs de nos sujets, une variation importante entre les deux variables. Par exemple, pour le sujet 11b nous avons obtenu 67% et 95%, pour le sujet 5b nous avons obtenu 92% et 83%, pour le sujet 6b nous avons obtenu 92% et 79% et pour le sujet 8b nous avons obtenu 100% et 91%. Enfin, lorsque nous comparons les sujets 11b et 2b nous observons qu'ils ont un résultat différent pour le support des collègues de travail soit respectivement 67% et 100% mais ils ont le même résultat pour le degré d'application soit 95%. À la lumière de ce qui précède, nous pouvons conclure qu'il n'y a pas de relation entre nos variables le support des collègues de travail et le degré de l'application et par conséquent notre hypothèse se trouve infirmée.

Support du superviseur :

	TEMPS 1.										TEMPS 2.									
DEGRÉ D'APPLICATION	62	66	69	65	58	58	72	69	67	74	75	73	60	63	64	68	66	69	76	76
(20 questions)	78%	83%	86%	81%	73%	73%	90%	86%	84%	93%	94%	91%	75%	79%	80%	85%	83%	86%	95%	95%
Score total possible de 80																				
SUJET	4A	9A	6A *	8A	5A *	10A *	2A	3A *	1A *	11A *	4B	8B	3B *	6B *	10B *	9B	5B *	1B *	2B	11B *
SUPPORT DU SUPERVISEUR	14	14	16	16	19	21	22	22	24	24	16	17	18	18	19	20	21	22	23	24
(6 questions)	58%	58%	67%	67%	79%	88%	92%	92%	100%	100%	67%	71%	75%	75%	79%	83%	88%	92%	96%	100%
Score total possible de 24																				

Figure 5.5 : Comparaison des résultats obtenus pour le degré d'application et le support du superviseur

Immédiatement après la formation (T1)

Lorsque nous observons les résultats pour le support du superviseur (figure 5.5), nous constatons qu'il y a très peu de variation. Tout d'abord, toutes les réponses sont en haut de 58% et la majorité, soit 8 sujets, sont en haut de 67%. Nous observons également une croissance.

Toutefois, nous constatons qu'au niveau du degré d'application, il y a une variation, puisque tous les résultats de nos sujets sont en haut de 73% et la variation se situe entre 73% et 93%, donc un écart de 20%. De plus, lorsque nous regardons la séquence des résultats : 78%, 83%, 86%, 81%, 73%, 73%, 90%, 86%, 84% et 93% nous observons qu'il n'y a pas de croissance. En outre, lorsque nous comparons les résultats de nos deux variables soit la variable indépendante et dépendante, nous observons que nos variables ne semblent pas graphiquement liées entre elles car il existe, pour plusieurs de nos sujets, une grande variation entre les deux variables. Par exemple, pour le sujet 4a nous avons obtenu 58% et 78%, pour le sujet 9a nous avons obtenu 58% et 83%, pour le sujet 6a nous avons obtenu 67% et 86%, pour le sujet 8a nous avons obtenu 67% et 11%, pour le sujet 10a nous avons obtenu 88% et 73% et pour le sujet 1a nous avons obtenu 100% et 84%. Enfin, lorsque nous comparons les sujets 9a et 1a, nous observons qu'il y a de la variation puisqu'ils ont un résultat différent pour le support du superviseur soit respectivement 58% et 100% mais ils ont presque le même résultat pour le degré d'application soit 83% et 84%. Deux autres sujets présentent une variation lorsque nous les comparons, il s'agit des sujets 6a et 3a. Nous obtenons un résultat différent pour le support du superviseur soit respectivement 67% et 92% mais ils ont le même résultat pour le degré d'application soit 86%. À la lumière de ce qui précède, nous pouvons conclure qu'il n'y a pas de relation entre nos variables support du superviseur et le degré de l'application et par conséquent notre hypothèse se trouve infirmée.

Un mois après la formation (T2)

Lorsque nous observons les résultats pour le support du superviseur, nous constatons qu'il y a très peu de variation. Tout d'abord, toutes les réponses sont en haut de 67% et la majorité, soit 8 sujets, sont en haut de 75%. Nous observons aussi une croissance.

Toutefois, nous constatons qu'au niveau du degré d'application, il y a une variation, puisque tous les résultats de nos sujets sont en haut de 73% et la variation se situe entre 73% et 93%, donc un écart de 20%. De plus, lorsque nous regardons la séquence des résultats : 94%, 91%, 75%, 79%, 80%, 85%, 83%, 86%, 95% et 95%, il semble y avoir une relation, sauf pour deux cas, soit pour nos sujets 4b (94%), 8b (91%). En outre, lorsque nous comparons les résultats de nos deux variables soit la variable indépendante et dépendante, nous observons que nos variables ne semblent pas graphiquement liées, car, il existe, pour plusieurs de nos sujets, une grande variation entre les deux variables. Par exemple, pour le sujet 4b nous avons obtenu 67% et 94%, pour le sujet 8b nous avons obtenu 71% et 91% et pour le sujet 5b nous avons obtenu 88% et 83%. Enfin, lorsque nous comparons les sujets 4b et 2b, nous observons qu'il y a de la variation puisqu'ils ont un résultat différent pour le support du superviseur soit respectivement 67% et 96% mais ils ont presque le même résultat pour le degré d'application soit 94% et 95%. Deux autres sujets présentent une variation lorsque nous les comparons, il s'agit des sujets 4b et 11b. Nous obtenons un résultat différent pour le support du superviseur soit respectivement 67% et 100% mais ils ont presque le même résultat pour le degré d'application soit 94% et 95%. À la lumière de ce qui précède, nous pouvons conclure qu'il n'y a pas de relation entre nos variables support du superviseur et le degré de l'application et par conséquent notre hypothèse se trouve infirmée.

La motivation

Notre quatrième hypothèse mise à l'épreuve est celle où nous avons postulé qu'il existe une relation positive entre la motivation de l'apprenant et le degré d'application. Ainsi, plus l'apprenant se sent motivé, plus le degré d'application sera élevé. Les résultats que nous avons obtenus pour la motivation (Fig. 5.6) sont les suivants :

DEGRÉ D'APPLICATION (20 questions) Score total possible de 80	TEMPS 1										TEMPS 2									
	58	67	69	62	58	69	65	66	72	74	60	66	63	75	64	69	68	73	76	76
SUIJET	5A *	1A *	3A *	4A	10A *	6A *	8A	9A	2A	11A *	3B *	5B *	6B *	4B	10B *	1B *	9B	8B	2B	11B *
MOTIVATION (9 questions) Score total possible de 36	25	28	28	29	29	30	30	32	34	35	27	28	28	29	29	31	31	34	35	35
	69%	78%	78%	81%	81%	83%	83%	89%	94%	97%	75%	78%	78%	81%	81%	86%	86%	94%	97%	97%

Figure 5.6 : Comparaison des résultats obtenus pour le degré d'application et la motivation

Immédiatement après la formation (T1)

Lorsque nous observons les résultats concernant la motivation (figure 5.6), nous constatons qu'il y a très peu de variation. Tout d'abord, toutes les réponses sont en haut de 69%. et la majorité, soit 9 sujets, sont en haut de 78%. Nous observons également une croissance.

Toutefois, nous constatons qu'au niveau du degré d'application, il y a une variation, puisque tous les résultats de nos sujets sont en haut de 73% et la variation se situe entre 73% et 93%, donc un écart de 20%. De plus, lorsque nous regardons la séquence des résultats : 73%, 84%, 86%, 78%, 73%, 86%, 81%, 83%, 90% et 93%, nous observons qu'il n'y a pas de croissance. Cependant, lorsque nous comparons les résultats de nos deux variables, soit la variable indépendante et

dépendante, nous observons que nos variables semblent graphiquement être liées entre elles, puisque nous notons, pour plusieurs de nos sujets, une variation de 2% à 6%, à l'exception des sujets 3a et 10a, pour lesquels nous avons obtenu 78% et 81% pour la motivation et 86% et 73% pour l'application. Enfin, lorsque nous comparons les sujets 5a et 10a, nous observons qu'il y a beaucoup de variation puisqu'ils ont un résultat différent pour le support du superviseur soit respectivement 69% et 81% mais ils ont le même résultat pour le degré d'application soit 73%. À la lumière de ce qui précède, nous devons conclure qu'il n'y a pas de relation entre nos variables de la motivation et le degré de l'application et par conséquent notre hypothèse se trouve infirmée.

Un mois après la formation (T2)

Lorsque nous observons les résultats concernant la motivation, nous constatons qu'il y a très peu de variation. Tout d'abord, toutes les réponses sont en haut de 75% et la majorité, soit 7 sujets, sont en haut de 81%. Nous observons également une croissance.

En outre, nous constatons qu'au niveau du degré d'application, il y a une variation, puisque tous les résultats de nos sujets sont en haut de 75% et la variation se situe entre 75% et 95%, donc un écart de 20%. De plus, lorsque nous regardons la séquence des résultats : 75%, 83%, 79%, 94%, 80%, 86%, 85%, 91%, 95% et 95%, mise à part les résultats de nos sujets 5b (83%), 4b (94%) et 9b (85%), nous observons qu'il y a une légère croissance. Cependant, lorsque nous comparons les résultats de nos deux variables, soit la variable indépendante et dépendante, nous observons que nos variables semblent être graphiquement liées entre elles, puisque nous notons, pour plusieurs de nos sujets, une variation de 0% à 6%, à l'exception du sujet 4b, pour lequel nous avons obtenu 81% pour la motivation et 94% pour l'application. Enfin, lorsque nous comparons les sujets entre eux et leurs résultats nous observons qu'il n'y a aucun écart significatif. À la lumière de ce qui précède, il

semble y avoir une relation entre la motivation et le degré d'application. Par conséquent, l'hypothèse 3 serait confirmée.

Pour conclure, nos analyses ont montré que les gens possédant de l'expérience en formation avaient plus souvent des réponses à l'effet qu'ils étaient soit fortement d'accord ou en accord avec nos affirmations.

Aussi, selon nos résultats, la variable de contrôle ne semble pas se comporter comme une variable confondante. Toutefois, étant donné la faible taille d'échantillon et la nature des analyses que nous avons utilisées, nous ne pouvons pas conclure que cette variable n'est pas confondante.

CHAPITRE VI

DISCUSSION

Dans ce chapitre nous ferons un bref rappel du programme de formation de *Les Pros de la Photo* et de la problématique qui en découle. Puis, nous présenterons nos résultats descriptifs et analytiques en les mettant en relation avec les études qui ont été effectuées sur ce sujet. Enfin, nous ferons part des difficultés d'ordre contextuel que nous avons rencontrées et qui peuvent être une explication aux résultats obtenus dans notre étude.

Il est important de rappeler que le programme de formation de *Les Pros de la Photo* a subi plusieurs modifications au cours des dernières années. Tout d'abord, **avant septembre 2000**, l'entreprise offrait à ses employés une formation communément appelée "formation sur le tas".

Ensuite, **en septembre 2000**, l'entreprise a implanté le système de qualité ISO 9002, ce qui a permis à l'entreprise de mettre en place des « procédures de travail » et des « procédures de système de qualité » pour chaque poste de travail et ce, afin de s'assurer de maintenir et d'améliorer la qualité des produits et services conformément aux exigences du client. De ces procédures de travail, un formulaire a été élaboré afin de mieux structurer la formation dispensée aux employés. L'utilisation de ce formulaire permettait d'identifier les éléments qui avaient été compris et intégrés. La formation était octroyée par des employés désignés « accompagnateurs » expérimentés ou peu expérimentés sur le poste de travail et elle pouvait être dispensée par plus d'un accompagnateur. Dû au grand nombre de nouveaux employés à former, parfois plus d'une vingtaine, pour les périodes estivales (période des fêtes ainsi que l'été), peu d'employés étaient disposés à vouloir donner de la formation, cette tâche exigeant trop d'énergie et de temps.

Pour remédier à ces difficultés et augmenter la qualité de son programme de formation, **en octobre 2003**, l'entreprise a apporté quelques modifications à son programme de formation « entraînement à la tâche ». Tout d'abord, l'entreprise a utilisé des critères de sélection pour choisir les formateurs. Parmi ces critères, mentionnons, notamment, l'ancienneté, le nombre d'années d'expérience dans le poste, l'attitude de leadership, la communication et l'intérêt pour la formation. Par la suite, les formateurs désignés ont reçu une formation sur mesure de deux jours intitulée « Instructeur efficace ». Pour diminuer la charge de travail des formateurs dans les départements de plus grande taille, plus d'un formateur a été formé dans ces départements. De plus, les apprenants ont été jumelés avec le même formateur durant l'ensemble de la formation. En outre, les formateurs ont été impliqués plus activement dans l'évaluation finale des apprenants. Enfin, en signe de reconnaissance, pour encourager et motiver les formateurs, une prime de formateur a été offerte.

Nous constatons que beaucoup d'efforts ont été déployés par l'entreprise pour améliorer la qualité du programme de formation. Cependant, aucune évaluation de son efficacité n'a été effectuée jusqu'à présent. L'objectif de notre étude consistait donc à évaluer le programme de formation « Entraînement à la tâche » de *Les Pros de la Photo*; plus spécifiquement, à identifier les caractéristiques du programme de formation qui ont un effet sur le degré d'application des connaissances enseignées tant chez les employés nouvellement embauchés que chez les employés déjà en emploi, formés sur un nouveau poste de travail. Le but ultime de notre recherche étant d'aider l'entreprise à déterminer s'il faut maintenir, modifier ou cesser ledit programme.

Les résultats descriptifs et analytiques que nous avons obtenus dans notre étude, nous ont permis de faire plusieurs constatations :

Tout d'abord, pour ce qui est de **la clarté de l'objectif**, nos résultats descriptifs indiquent que les sujets perçoivent l'objectif de la formation comme étant clair et que celui-ci l'est encore plus un mois après la formation. De plus, les résultats semblent indiquer que les sujets, ayant déjà suivi une formation, perçoivent l'objectif de la formation comme étant plus clair que ceux n'ayant pas d'expérience en formation.

Par contre, lorsque nous observons les résultats analytiques, ceux-ci indiquent qu'il n'y a pas de relation, immédiatement après la formation (T1) et un mois après la formation (T2), entre les résultats obtenus sur la clarté de l'objectif et les résultats obtenus sur le degré d'application. De ce fait, nous ne pouvons, hors de tout doute, confirmer notre hypothèse.

Plusieurs facteurs peuvent expliquer la variation entre le T1 et le T2. Tout d'abord le faible nombre de cas ne nous permet peut-être pas d'obtenir des résultats concluants. Aussi, le nombre de questions (2) pour évaluer la clarté de l'objectif n'était fort probablement pas suffisant. Également, l'objectif était peut-être plus clair pour les employés qui avaient déjà eu une expérience passée en formation (variable de contrôle) que ceux qui n'en avaient pas. Dans ce sens, Bloom (1969) postule que pour être en mesure d'appliquer une méthode ou une théorie, il faut préalablement la comprendre.

Lorsque nous prenons connaissance de la littérature à ce sujet, il appert que l'objectif de formation doit être énoncé clairement et être réaliste (Frève, 2002) et que, s'il est mal défini, il devient une barrière à l'application des connaissances (Tennant, Boonkrong et Roberts, 2002).

Pour ce qui est des résultats obtenus concernant **la perception de la pertinence et la perception de l'utilité**, les résultats descriptifs indiquent que les sujets ont une bonne perception quant à la pertinence et l'utilité de la formation et

que cette perception ne change pas un mois après la formation. De plus, les résultats indiquent qu'il semble exister une relation entre les sujets ayant déjà suivi une formation, seule variable de contrôle dans notre modèle, et la perception de la pertinence et de l'utilité la formation.

Par contre, les résultats analytiques, indiquent qu'il n'y a pas de relation, en T1 et en T2, entre les résultats obtenus quant à la perception de la pertinence et de l'utilité, et les résultats obtenus quant au degré d'application. Il est encore impossible, ici, de confirmer notre hypothèse.

En tenant compte des résultats obtenus, nous sommes d'avis qu'un biais de sélection a pu intervenir; c'est-à-dire que les sujets ayant plus d'expérience au sein de l'entreprise avaient une meilleure perception de l'utilité et de la pertinence de la formation que ceux nouvellement embauchés. De même, les sujets qui avaient préalablement une expérience en formation, sans nécessairement avoir de l'expérience en entreprise percevaient peut-être plus clairement la pertinence et l'utilité de cette formation. Finalement, l'expérience acquise entre le T1 et le T2 permettrait peut-être davantage au nouvel employé de mieux percevoir la pertinence et l'utilité de la formation.

Par ailleurs, les différentes études menées sur ce sujet ont démontré que la formation pouvait être jugée inutile si le contexte de formation n'était pas pertinent et s'il n'y avait pas de lien entre le programme de formation et le plan d'affaires (Tennant, Boonkrong et Roberts, 2002). Aussi, il appert que pour qu'il y ait un transfert des nouvelles habiletés, les apprenants ont besoin d'avoir le sentiment que la formation est pertinente et qu'ils devront l'appliquer dans leur travail (Axtell et al., 1997). Enfin, l'étude de Tracey et Tews (1995) a aussi permis d'identifier que la possibilité de pouvoir mettre en pratique les acquis (la pertinence) pouvait avoir une influence sur l'efficacité et le transfert des connaissances.

En ce qui a trait **au support du milieu de travail** (les collègues de travail et le superviseur), nous avons analysé les données séparément.

Tout d'abord, les résultats descriptifs sur le support des collègues de travail indiquent qu'immédiatement après la formation (T1), les sujets semblent satisfaits du support reçu des collègues de travail, mais un mois après la formation (T2), les sujets se sentent un peu moins supportés par les collègues de travail. De plus, les résultats indiquent qu'il semble exister une relation entre les sujets ayant déjà suivi une formation, seule variable de contrôle dans notre modèle, et le support des collègues de travail.

Par contre, les résultats analytiques indiquent qu'il n'y a pas de relation, en T1, entre les résultats obtenus quant au support des collègues de travail et les résultats obtenus quant au degré d'application.

Plusieurs explications peuvent apporter des éclaircissements sur les résultats obtenus. Il est possible que la charge de travail ait augmenté en T2 (un mois plus tard), période beaucoup plus occupée dans l'entreprise par rapport au T1. De ce fait, les collègues avaient moins de temps pour supporter les nouveaux apprenants. Aussi, la personnalité (introvertie ou extravertie) que ce soit chez l'apprenant ou le collègue de travail peut avoir influencé le niveau du support offert et, de ce fait, les réponses aux questions. Également, les gens ayant plus d'expérience en formation ont peut-être eu moins besoin de support de leurs collègues de travail.

Les résultats descriptifs quant au **support du superviseur** indiquent qu'immédiatement après la formation (T1), les sujets semblent satisfaits du support reçu par le superviseur, mais qu'un mois après la formation (T2), les sujets se sentent un peu moins supportés par ces derniers.

De plus, les résultats indiquent que la relation, entre les sujets ayant déjà suivi une formation, seule variable de contrôle dans notre modèle, et le support du superviseur, n'est pas toujours présente.

Par ailleurs, les résultats analytiques indiquent qu'il n'y a pas de relation, en T1, entre les résultats obtenus sur le support du superviseur et les résultats obtenus sur le degré d'application, puisque lorsque nous comparons les variables, nous constatons qu'il existe de la variation. Néanmoins, nous observons une légère relation en T2 entre les résultats obtenus sur le support du superviseur et les résultats obtenus sur le degré d'application. Nous ne pouvons donc pas confirmer notre 3^{ième} hypothèse concernant le support du milieu de travail.

Les facteurs suivants peuvent avoir influencé les résultats : le fait que le superviseur s'en remette au formateur pour supporter le nouvel apprenant; le fait que la perception positive du superviseur quant à l'efficacité de l'employé, l'amène à lui procurer moins de support ; ça peut être dû également à la personnalité et au mode de gestion du superviseur, qui fait que l'apprenant ne s'est pas senti supporté par son superviseur. De même, il est possible que la charge de travail ait augmenté en T2 (un mois plus tard), période beaucoup plus occupée dans l'entreprise par rapport au T1. En conséquence, les superviseurs avaient moins de temps pour supporter les nouveaux apprenants.

Malgré nos résultats, plusieurs études ont confirmé l'importance du support du milieu de travail sur l'application des connaissances. Notamment, l'étude de Tracey et Tews (1995) ont observé que le réseau social et le support à l'apprenant avaient une influence positive dans l'application des apprentissages. Cromwell et Kolb (2004) abondent dans le même sens, car leur étude indique qu'il y a une relation positive entre le support du superviseur direct, les collègues de travail et le transfert des connaissances. Enfin, Valada et al., (2007) indique que le support du

superviseur avant et pendant la formation, avait un impact positif sur le transfert des connaissances.

En dernier lieu, les résultats descriptifs que nous avons obtenus sur **la motivation** indiquent que la majorité de nos sujets semblent accorder moins d'importance à la rémunération en T2 et semblent beaucoup plus motivés par la possibilité de pouvoir progresser, d'apprendre plusieurs tâches et de pouvoir se réaliser à travers celles-ci. Toutefois, il appert, qu'à plus long terme, les sujets ont moins l'impression de pouvoir contribuer à l'atteinte de l'objectif de l'entreprise.

De plus, les résultats indiquent qu'il semble exister une relation, pour la plupart de nos questions, entre les sujets ayant déjà suivi une formation, seule variable de contrôle dans notre modèle, et la motivation. À l'exception de la question portant sur la rémunération (Q53) où nous avons observé de la variation dans les réponses de nos sujets.

Pour ce qui est des résultats analytiques, nous observons une légère relation entre la motivation et le degré d'application à partir du 3^e sujet. À la lumière des résultats obtenus, nous pouvons confirmer notre 4^{ième} hypothèse.

Nous sommes d'avis que le nombre de dimensions (9) incluses dans la mesure de la motivation a permis de mieux cerner ce phénomène, ce qui a pu avoir une incidence sur notre capacité à identifier une relation entre la motivation et le degré d'application.

En regard des résultats des études sur le sujet, l'étude de Bouteiller et Cossette (2007) a indiqué que lorsque les gens sont motivés à recevoir une formation, ceux-ci ont plus de chance d'apprendre de nouvelles choses reliées à leur travail. L'étude d'Axtell et al. (1997) a, quant à elle, confirmé qu'il y avait une relation entre le taux de motivation de l'apprenant et le transfert un mois après la formation.

En ce qui concerne l'existence d'une relation entre les sujets ayant déjà suivi une formation, seule variable de contrôle dans notre modèle, et nos variables indépendantes, les résultats descriptifs indiquent qu'il y a une faible relation pour la plupart de nos variables, à l'exception des questions concernant le support du superviseur, la perception de l'utilité de la documentation et la rémunération. Relativement à ce sujet, les résultats des études diffèrent. En effet, l'étude d'Anupama et Steele-Johnson (2007) indique que les individus ayant un haut niveau d'expérience en formation avaient une attitude plus favorable envers la formation, alors que l'étude de Bouteiller et Cossette (2007) n'a pu constater de relation entre le niveau de compétence avant la formation et la motivation à poursuivre une formation.

Par ailleurs, nous croyons que pour l'ensemble des variables à l'étude, certains facteurs communs ont pu influencer les résultats obtenus. Mentionnons, entre autres, le faible nombre de sujets qui ne nous a peut-être pas permis d'obtenir des résultats concluants pour chacune de nos hypothèses. Également, il est possible que les réponses obtenues en T2 aient été influencées par l'utilisation du même questionnaire en T1 et ce, même si nous avons pris la précaution de ne pas informer les participants qu'il s'agissait du même questionnaire (biais d'accoutumance). De ce fait, nous croyons que le sentiment d'avoir déjà répondu à ces mêmes questions a amené les sujets à approfondir leurs réflexions.

En résumé, nos résultats descriptifs indiquent qu'il y a, pour la plupart des variables indépendantes, très peu de variation dans la perception des sujets entre le T1 et T2, ce qui, malheureusement, ne nous a pas permis de vérifier s'il y avait un impact sur le degré d'application des connaissances. Cependant, les statistiques émises par l'entreprise sur la performance des sujets, nous ont permis d'observer qu'il y avait une amélioration au niveau du degré d'application des connaissances entre le T1 et T2, et par conséquent, de confirmer l'importance de faire une mesure en T2.

À la lumière de ce qui précède, nous constatons que nos résultats ne nous ont pas permis de vérifier si nos variables indépendantes avaient un impact sur le degré d'application des connaissances à l'exception de la variable motivation.

Bien que nos résultats ne soient pas très concluants, ils peuvent cependant être expliqués par les différentes difficultés rencontrées pendant notre étude. Tout d'abord, plusieurs modifications à notre étude ont été apportées dû à une situation contextuelle de l'entreprise. Nous avons, au départ, espéré avoir une taille suffisante pour mener des analyses statistiques, mais suite à l'automatisation des procédés de fabrication, il y a eu une baisse considérable du nombre d'embauches, soit 50% de moins (10 embauches plutôt que 20). La taille de notre échantillon a donc été réduite ($n=10$). Nous sommes d'avis que ce facteur a joué un rôle crucial dans nos résultats, limitant ainsi nos analyses. Ensuite, notre intention était d'évaluer le programme de formation « entraînement à la tâche » sur un seul poste de travail pour réduire la variation des données. Toutefois, compte tenu de la taille de notre échantillon, il a été impossible d'obtenir suffisamment de sujets sur un même poste travail. Nous nous sommes donc retrouvés avec 6 postes de travail différents. Ainsi, 1 candidat a été formé sur un poste de préposé au service à la clientèle, 4 candidats ont été formés sur un poste d'aide général à la production, 2 candidats ont été formés sur un poste d'opérateur de couteau automatique, 1 candidat a été formé sur un poste de préposé à la vérification des photos, un autre candidat a été formé sur un poste d'opérateur de colleuses de négatifs photos, et enfin, un dernier candidat a été formé sur un poste de préposé à la numérisation des photos. Nous sommes d'avis que cet autre facteur a eu un impact sur nos résultats, puisque la durée de la formation n'était pas la même, soit de 1 à 20 jours et que le degré de difficulté pour effectuer le travail variait d'un poste à l'autre.

En outre, afin que notre étude de cas soit valide, nous avons dû également réduire le nombre de variables, car nous avons plus de variables que de sujets. Il va sans dire qu'il a fallu aussi changer notre méthodologie de recherche, et ce, en très

peu de temps. Au début de notre recherche, nous privilégions un devis de recherche quasi-expérimental post-test qui aurait pu être possible si nous avions eu un plus grand nombre de sujets. Dans les circonstances, le nombre d'unités d'analyse n'était pas suffisant pour obtenir une puissance statistique adéquate. Nous avons donc choisi une démarche d'étude de cas multiples avec un seul niveau d'analyse, soit celle de l'individu, qui convenait mieux au nombre de cas à l'étude, puisque dans ce type de devis, il est habituellement recommandé d'utiliser de 4 à 10 cas (Eisenhardt, 1989).

Compte tenu qu'il nous a été impossible de soumettre nos données à des analyses statistiques, nous avons dû innover. Ainsi, pour faciliter l'interprétation des résultats descriptifs, nous avons utilisé une approche par visualisation graphique que nous avons mise au point, méthode qui n'a pas été validée. De ce fait, nous ne pouvons pas affirmer que nos hypothèses ont été vérifiées, tout ce que nous avons pu faire c'est d'observer s'il y avait quelques tendances. Il est important de mentionner que les observations étaient en post-test uniquement et donc que nous n'avions aucun contrôle ni aucune idée de l'application en pré-test donc, par conséquent, il était difficile de porter un jugement sur la production des effets du programme.

Aussi, nous croyions que cette approche était la meilleure méthode puisque au sein de l'entreprise, plusieurs des postes occupés étaient des emplois saisonniers, dont la durée variait d'un à deux mois. Ainsi, la méthode par visualisation était la seule à permettre d'observer la présence possible de relations entre les différentes variables. Cette méthode pourrait même être utilisée dans les établissements ayant un faible effectif.

Par ailleurs, comme nous avons vu une amélioration en T2, nous pensons que cette amélioration pourrait être associée au programme. Toutefois il est possible que d'autres facteurs aient pu jouer un rôle et, de ce fait, qu'il y ait eu des biais. Par

exemple, les réponses au questionnaire pourraient avoir été influencées par des facteurs tels que l'humeur ou l'état émotionnel, ou le degré de confiance des sujets dans leurs compétences (biais de maturation). De la même façon, il est possible qu'il se soit produit chez certains de nos sujets un changement naturel comme l'amélioration des compétences par l'expérience acquise (biais de maturation). Enfin, nous sommes d'avis que nos 2 sujets ayant plusieurs années d'expérience au sein de l'entreprise (biais de sélection), ont pu apporter une certaine variation dans les résultats obtenus compte tenu du fait qu'ils possédaient une connaissance beaucoup plus vaste de l'entreprise et qu'ils n'ont pas eu à s'adapter et s'intégrer à un nouveau milieu de travail.

De plus, nous avons effectué une deuxième analyse des données en utilisant la méthode par des scores. Cette méthode nous a permis de calculer des indices à partir des résultats obtenus pour toutes les questions pertinentes à chacune de nos variables. Par ces méthodes, il a été possible de traiter de façon qualitative des informations de nature quantitative et ainsi d'être plus exhaustifs dans notre analyse.

CONCLUSION

Notre étude a tenté d'identifier les caractéristiques du programme de formation « Entraînement à la tâche » de *Les Pros de la Photo* qui avaient un effet sur le degré d'application des connaissances. Notre objectif étant d'aider l'entreprise à déterminer s'il faut maintenir, modifier ou cesser ledit programme. Notre étude a permis de confirmer une seule de nos 4 hypothèses soit celle d'une relation existante entre la motivation et le degré d'application. On a pu également observer qu'il existait une légère relation entre les sujets ayant déjà reçu une formation, seule variable de contrôle dans notre modèle, et la plupart de nos variables. Enfin, les statistiques obtenues de l'organisation sur la performance des sujets, à deux périodes différentes T1 et T2, nous ont permis d'observer, non seulement qu'il y avait une amélioration des résultats, mais de confirmer l'importance d'évaluer l'impact du degré d'application sur une plus longue période.

Cela étant dit, nous aurions aimé pouvoir confirmer chacune de nos hypothèses. Malheureusement, des problèmes hors de notre contrôle, principalement liés à l'entreprise, soit une réduction de main-d'œuvre, a fait en sorte que nous avons dû réduire la taille de notre échantillon ($n=10$), et de ce fait, changer notre méthodologie. Conscients que ce type de situation est une réalité avec laquelle nous devons composer lorsque nous faisons de la recherche, nous avons tenté d'innover en interprétant de façon qualitative des données quantitatives. Pour ce faire, nous avons utilisé une méthode de visualisation et de comparaison de données sous forme de tableau et la méthode par des scores permettant de calculer des indices à partir des résultats obtenus pour toutes les questions pertinentes à chacune de nos variables. Nous estimons que c'était la meilleure façon de tirer le maximum d'information des données que nous avons recueillies.

Bien que les résultats nous aient permis de confirmer une seule hypothèse sur 4, les résultats obtenus par nos questionnaires nous ont, tout de même, permis de constater qu'il y avait un sentiment général de satisfaction chez la plupart de nos sujets quant au programme « d'entraînement à la tâche » et que certains aspects du programme de formation devront être améliorés. Compte tenu de ce qui précède, nous recommandons à l'entreprise de maintenir son programme en y apportant quelques modifications.

Bien que nos résultats ne soient pas concluants, nous croyons que cette étude servira de piste de réflexion à toute entreprise voulant évaluer un programme d'entraînement à la tâche, d'autant plus, qu'aucune recherche scientifique, à notre connaissance, n'a tenté de vérifier la présence de ce type de relation. La plupart des études ont plutôt tenté de vérifier si les programmes de formation étaient efficaces.

Nous recommandons toutefois à toute future recherche dans le domaine de la recherche évaluative d'étendre sa collecte de données au-delà d'une année, et d'utiliser un plus grand nombre de sujets de manière à pouvoir faire des analyses statistiques multi variées ou encore faire des études de cas en profondeur avec des entrevues. Cependant les futurs chercheurs seront confrontés à un problème de taille, soit celui de faire accepter, par l'entreprise, que la collecte de données puisse s'étendre sur une aussi longue période de temps.

APPENDICE A

QUESTIONNAIRE

ÉVALUATION DE LA FORMATION

Renseignements généraux

Dans le but d'améliorer de façon constante notre processus de formation, nous sollicitons votre collaboration. À cet égard, nous aimerions que vous complétiez le formulaire ci-dessous et le questionnaire d'évaluation de la formation ci-joint. Les questions posées nous fourniront des renseignements importants pour évaluer le programme de formation chez Les Pros de la Photo.

De plus, il est important de mentionner que ce sondage est effectué dans le cadre d'un programme d'études universitaires et que la direction de Les Pros ont accepté d'y participer

Les réponses aux questionnaires seront traitées confidentiellement. Les résultats ne feront l'objet d'aucun regroupement ni autre traitement pouvant désigner ou identifier une personne en particulier.

- A) *En quelle année avez-vous commencé à travailler à temps partiel ou à temps plein (pas nécessairement chez Les Pros) ?* _____
- B) *Si vous faisiez la somme du nombre de mois que vous avez passé sur le marché du travail, à combien s'élèverait-il?* _____
- C) *Êtes-vous présentement aux études?* ☐ Oui ☐ Non
- D) *Quel est votre dernier niveau de scolarité complété? (svp inscrire le domaine ou spécialité)*
- ☐ *Diplôme d'études secondaires* _____
- ☐ *Diplôme d'études collégiales* _____
- ☐ *Certificat universitaire* _____
- ☐ *Baccalauréat* _____
- ☐ *Diplôme d'études supérieures spécialisées* _____
(certificat d'études de 2^e cycle universitaire)
- ☐ *Maîtrise* _____
- ☐ *Autre, précisez :* _____

E) Quand avez-vous commencé à travailler chez Les Pros de la Photo? _____
Mois / année

F) Quel est le poste de travail que vous occupez? _____

G) Est-ce votre premier poste chez Les Pros ? ☐ Oui ☐ Non
(si vous répondez « oui », passez à la question « I »)

H) Si vous avez répondu « non » à la questions « G »,
combien d'autres postes avez-vous occupé précédemment chez Les Pros? _____

I) Au cours de vos différentes expériences de travail, avez-vous déjà suivi une formation
dispensée par votre employeur?

☐ À l'extérieur de votre milieu de travail
Svp précisez : _____

☐ À l'interne
Svp précisez : _____

J) Quelle est votre date de naissance ? _____
Mois / année

K) Quel est votre sexe? ☐ Homme ☐ Femme

L) Êtes-vous né au Canada?
Si vous répondez « non », svp inscrire dans quel pays vous êtes né

☐ Oui ☐ Non _____

M) Si vous avez répondu « non » à la question « L »,
depuis combien de temps demeurez-vous au Canada? _____
Nombre de mois

Merci de votre collaboration!

ÉVALUATION DE LA FORMATION

Poste pour lequel vous avez été formé: _____

Quart de travail sur lequel vous avez
été formé (jour, soir ou nuit): _____Heure du début de la formation
(ou du quart de travail) : _____

Durée de la formation : _____

BAREME D'EVALUATION

1: Fortement en désaccord 2: En désaccord 3: D'accord 4: Fortement d'accord

QUESTIONS (Encerclez votre réponse)

SECTION RELIÉE AU FORMATEUR					
1	Le formateur connaissait très bien sa matière	1	2	3	4
2	Le formateur sait transmettre sa matière de façon claire	1	2	3	4
3	Le formateur m'a fourni des explications sur le travail à effectuer	1	2	3	4
4	Le formateur a bien répondu à mes questions	1	2	3	4
5	Le formateur a su établir un climat propice à l'apprentissage	1	2	3	4
6	Le formateur a su favoriser la participation	1	2	3	4
7	Le formateur a su favoriser les échanges	1	2	3	4
8	Le formateur a fait preuve de disponibilité tout au long de la session	1	2	3	4
9	Le formateur a su adapter son cours selon mon rythme	1	2	3	4
10	Le formateur a su adapter son cours en fonction de mes besoins	1	2	3	4
11	La présence du formateur a été bénéfique pour mon apprentissage	1	2	3	4
12	Le formateur a utilisé des méthodes pédagogiques (observation, démonstration, pratiques, théorique, etc.) qui ont facilité mon apprentissage	1	2	3	4
13	Le formateur m'a donné de la rétroaction (feed-back) sur mes apprentissages	1	2	3	4

SECTION RELIÉE À LA FORMATION					
14	Les objectifs de la formation étaient clairs	1	2	3	4
15	Les objectifs de la formation étaient atteignables	1	2	3	4
16	Les activités étaient bien adaptées aux objectifs de la formation	1	2	3	4
17	La documentation était pertinente	1	2	3	4
18	La documentation fournie me sera utile pour accomplir le travail	1	2	3	4
19	Les exemples se rapprochaient de ma situation de travail	1	2	3	4
20	Cette formation sera très utile dans l'accomplissement de mon travail	1	2	3	4
21	La durée de la formation était appropriée	1	2	3	4
22	Je ne me suis pas senti bousculé par le temps	1	2	3	4
23	L'horaire au cours duquel j'ai reçu ma formation (quart de jour, de soir ou de nuit) a favorisé l'assimilation de toutes les connaissances	1	2	3	4
24	Cette formation me permettra d'appliquer les tâches reliées au poste de travail	1	2	3	4

SECTION RELIÉE AU MILIEU DE TRAVAIL					
25	Le climat de travail au sein de mon département a facilité l'application de mes apprentissages	1	2	3	4
26	Il y a une bonne communication entre les collègues de travail	1	2	3	4
27	Il y a un lien de confiance entre les collègues de travail	1	2	3	4
28	Il y a du respect entre les collègues de travail	1	2	3	4
29	Il y a un bon esprit d'équipe	1	2	3	4
30	Le superviseur entretient de bonnes relations avec ses employés	1	2	3	4
31	Les employés ont un fort sentiment d'appartenance	1	2	3	4
32	Les employés sont traités équitablement	1	2	3	4

33	Je me suis senti accepté par mon équipe de travail	1	2	3	4
34	Il existe une bonne communication entre les différents départements	1	2	3	4
35	Mes collègues de travail m'ont supporté dans mon apprentissage	1	2	3	4
36	Les compétences et le support technique de mes collègues m'ont aidés dans l'application de mes connaissances	1	2	3	4
37	Lorsque mon formateur n'était pas présent je pouvais compter sur un collègue pour m'aider	1	2	3	4
38	Je me suis senti supporté par mon superviseur durant mon apprentissage	1	2	3	4
39	Les compétences et le support technique de mon superviseur m'ont aidés dans l'application de mes connaissances	1	2	3	4
40	Mon superviseur applique équitablement les règlements	1	2	3	4
41	Mon superviseur prend le temps de m'écouter	1	2	3	4
42	Mon superviseur était disponible pour répondre à mes questions	1	2	3	4
43	Mon superviseur m'a donné de la rétroaction (feedback) sur mon apprentissage	1	2	3	4

SECTION RELIÉE À L'APPRENANT					
44	J'estime avoir fourni les efforts nécessaires pour réussir cette formation	1	2	3	4
45	J'ai le sentiment de pouvoir effectuer le travail de façon autonome	1	2	3	4
46	Les tâches que j'ai à effectuer dans mon travail sont valorisantes	1	2	3	4
47	J'ai le sentiment de pouvoir réaliser quelque chose par mon travail	1	2	3	4
48	La possibilité d'apprendre plusieurs tâches est stimulante	1	2	3	4
49	La possibilité de progresser dans mon emploi est importante	1	2	3	4
50	J'ai le sentiment de pouvoir apporter ma propre contribution dans l'entreprise	1	2	3	4
51	Mon salaire correspond aux responsabilités reliées au poste que j'occupe	1	2	3	4
52	L'évaluation de rendement annuel est importante pour moi	1	2	3	4
53	La rémunération est la partie la plus importante dans le travail	1	2	3	4

SECTION RELIÉE AU TRANSFERT DES CONNAISSANCES					
54	J'ai pu mettre en application ce que j'ai appris dès mon entrée en poste	1	2	3	4
55	Depuis le début de ma formation, je considère avoir suffisamment intégré les connaissances pour être en mesure d'effectuer ma tâche de façon autonome	1	2	3	4
56	Depuis le début de ma formation, j'ai utilisé les procédures de travail et la documentation en place pour mieux accomplir mes tâches	1	2	3	4
57	Depuis le début de ma formation, j'ai eu recours à l'aide de mes collègues pour m'aider à accomplir mes nouvelles tâches	1	2	3	4
58	Depuis le début de ma formation, j'ai eu recours à l'aide de mes superviseurs pour m'aider à accomplir mes nouvelles tâches	1	2	3	4
59	Mes expériences personnelles m'ont permis de bien intégrer les connaissances acquises durant la formation	1	2	3	4
60	Mes expériences professionnelles m'ont permis de bien intégrer les connaissances acquises durant la formation	1	2	3	4
61	Depuis le début de ma formation, j'ai développé un intérêt plus grand pour la photo	1	2	3	4
62	Durant la formation, mon niveau de compréhension de la matière enseignée m'a permis d'appliquer les connaissances apprises durant cette formation	1	2	3	4
63	Durant la formation, les exercices pratiques réalisés m'ont permis de mieux appliquer les connaissances acquises durant cette formation	1	2	3	4

SECTION RELIÉE À L'IMPACT DE CETTE FORMATION SUR LE TRAVAIL					
64	J'ai le sentiment de faire de moins en moins d'erreurs qu'au début de ma formation	1	2	3	4
65	Depuis le début de ma formation, j'ai de moins en moins souvent recours à mon superviseur immédiat pour régler des problèmes	1	2	3	4
66	Depuis le début de ma formation, j'ai de moins en moins souvent recours à mes collègues pour régler des problèmes	1	2	3	4
67	Depuis le début de ma formation, j'ai de moins en moins souvent recours à mon formateur pour régler des problèmes	1	2	3	4
68	J'ai le sentiment que je peux être aussi efficace que mes collègues	1	2	3	4
69	J'ai le sentiment que je peux encore m'améliorer	1	2	3	4

70	J'ai le sentiment que je peux moi-même aider mes collègues de travail à rencontrer leurs objectifs journaliers	1	2	3	4
71	J'ai le sentiment que j'ai fourni les efforts nécessaires à la réussite des objectifs de l'entreprise	1	2	3	4
72	Depuis le début de ma formation, la charge de travail ne m'a pas permis d'accomplir adéquatement toutes les tâches demandées	1	2	3	4
73	J'ai le sentiment que plus j'avance, plus j'ai le goût d'approfondir mes connaissances dans le domaine de la photo	1	2	3	4
74	Cette formation m'a permis d'avoir plus confiance en mes capacités	1	2	3	4
75	Je sens que mon travail est de plus en plus apprécié par mes collègues	1	2	3	4
76	Je sens que mon travail est de plus en plus apprécié par mes superviseurs	1	2	3	4
77	J'ai le sentiment d'être de plus en plus impliqué au sein de mon équipe de travail	1	2	3	4
78	Depuis le début de ma formation, je constate que mon travail est de plus en plus précis	1	2	3	4
79	Depuis le début de ma formation, je constate que j'effectue mon travail de plus en plus rapidement	1	2	3	4
80	Depuis le début de ma formation, je constate que la qualité de mon travail s'améliore constamment	1	2	3	4
81	Depuis le début de ma formation, je constate qu'il m'est de plus en plus facile de bien performer	1	2	3	4
82	Depuis le début de ma formation, je constate que j'ai une meilleure compréhension des caractéristiques de mon poste de travail	1	2	3	4
83	Depuis le début de ma formation, je constate que je suis de plus en plus en mesure d'apporter moi-même des solutions aux problèmes qui se présentent à mon poste de travail	1	2	3	4

 DATE

APPENDICE B

DIRECTIVES POUR COMPLÉTER LE QUESTIONNAIRE

ÉVALUATION DE LA FORMATION

Directives

Voici comment procéder :

- Pour chaque question, inscrire votre réponse sur le formulaire en encerclant la réponse qui correspond le mieux à votre opinion. Il est important d'inscrire une seule réponse par question.
- Répondre en suivant l'ordre des questions et prenez en considération que :

1	=	Fortement en désaccord
2	=	En désaccord
3	=	D'accord
4	=	Fortement d'accord
- Lisez les questions attentivement. Ne prenez pas trop de temps pour répondre à chaque question. Nous voulons que vous vous exprimiez avec spontanéité.
- Si vous hésitez ou ne comprenez pas la question, demandez des explications à Chantal Dubé au poste # 343 ou à Dominique St-Pierre au poste #321.
- Les réponses aux questionnaires seront traitées confidentiellement. Les résultats ne feront l'objet d'aucun regroupement ni autre traitement pouvant désigner ou identifier une personne en particulier.
- Nous sommes conscients que certaines réponses seront plus difficiles à répondre au tout début de votre emploi et c'est tout-à-fait normal. Nous vous demandons de répondre le plus honnêtement possible. Ne craignez rien, vous ne serez évalué d'aucune façon d'après vos réponses.

Voici les sections que comporte le questionnaire :

- Renseignements généraux
- Section reliée au formateur
- Section reliée à la formation
- Section reliée à votre milieu de travail
- Section reliée à l'apprenant
- Section reliée au transfert des connaissances
- Section reliée à l'impact de cette formation sur le travail

Nous vous prions de porter une attention particulière au titre de chacune des sections lorsque vous répondrez aux questions, car elles ont été élaborées en fonction de ces thèmes.

Merci de votre collaboration!

APPENDICE C

INFORMATION COLLIGEE DE CHACUN DES SUJETS

Évaluation d'un cas type sujet No. 1

Questionnaire sur les renseignements généraux :

Notre premier sujet possède quatre (4) mois d'expérience sur le marché du travail. Il détient un diplôme d'études secondaires et il poursuit ses études collégiales. Il est à l'emploi de l'entreprise depuis juin 2009. Il occupe le poste d'aide général à la production, c'est son premier poste de travail dans l'entreprise et c'est la première fois qu'il reçoit une formation de son employeur.

De sexe masculin, il est âgé de 18 ans et il est né au Canada.

Description du poste occupé : Aide général à la production

- ✓ Recevoir et vider les sacs de matériel;
- ✓ Trier le matériel reçu;
- ✓ Procéder à l'ouverture de caméra;
- ✓ Procéder à la vérification et au classement de photos;
- ✓ Assembler les mini albums à l'aide de la monteuse;
- ✓ Faire l'entretien sommaire de son poste de travail ;
- ✓ Effectuer toute autre tâche requise par le superviseur;
- ✓ Lire, comprendre et pouvoir se référer aux procédures de travail et procédures du système qualité relié à son poste (énumérer les procédures acquises avec le numéro et le nom de chaque procédure).

Il s'agit d'un poste de travail de jour et dont la formation est d'une durée de 2 jours.

Analyse des réponses à l'évaluation de la formation Variables indépendantes

Caractéristiques de la formation

Clarté de l'objectif

Caractéristiques de la formation			
4 FORTEMENT D'ACCORD / 3 D'ACCORD / 2 EN DÉSACCORD / 1 FORTEMENT EN DÉSACCORD			
Question sur la clarté de l'objectif	Variables mesurées	T1	T2
14 Les objectifs de la formation étaient clairs	Objectif	3	3
15 Les objectifs de la formation étaient atteignables	Objectif	4	4

Immédiatement après la formation (T1)

Pour la question 14, le résultat indique que le sujet est **d'accord** pour dire que les objectifs de formation étaient clairs. Pour la question 15, le résultat indique que le sujet est **fortement d'accord** avec l'affirmation que les objectifs sont atteignables.

Un (1) mois après la formation (T2)

Le sujet ne change pas sa perception, il est toujours **d'accord** avec l'affirmation que les objectifs de la formation étaient clairs (Q14). De même, sa perception ne change pas pour ce qui est des objectifs atteignables, il est toujours **fortement d'accord** (Q15).

Analyse des écarts

Il n'existe aucun écart entre le temps (1) et le temps (2) pour les questions 14 et 15.

Perception (utilité et pertinence)

Caractéristiques de la formation			
4 FORTEMENT D'ACCORD / 3 D'ACCORD / 2 EN DÉSACCORD / 1 FORTEMENT EN DÉSACCORD			
Question sur la perception (utilité et pertinence)		Variables mesurées	
			T1
			T2
17	La documentation était pertinente	Pertinence	4
18	La documentation fournie me sera utile pour accomplir le travail	Utilité	4
19	Les exemples se rapprochaient de ma situation de travail	Pertinence	4
20	Cette formation sera très utile dans l'accomplissement de mon travail	Utilité	4
24	Cette formation me permettra d'appliquer les tâches reliées au poste de travail	Utilité	4

Immédiatement après la formation (T1)

Pour la question 17, le sujet est **d'accord** pour dire que la documentation était pertinente. Il est toutefois **en désaccord** quant à l'utilité de la documentation (Q18). Pour ce qui est des exemples se rapprochant de sa situation de travail (Q19), de l'utilité de la formation pour accomplir le travail (Q20) et de la possibilité d'appliquer les tâches reliées au poste de travail suite à la formation (Q24), le sujet est **fortement d'accord**.

Un (1) mois après la formation (T2)

Un mois après la formation, le sujet est fortement en désaccord avec l'affirmation que la documentation est pertinente (Q17) et utile pour accomplir le travail (Q18). Pour ce qui est des exemples se rapprochant de sa situation de travail (Q19), le sujet est d'accord avec l'affirmation. Enfin, pour l'utilité de la formation (Q20) et la possibilité d'appliquer les tâches suite à la formation (Q24), le sujet est fortement d'accord.

Analyse des écarts

Les résultats indiquent que le sujet perçoit la documentation comme plus pertinente (Q17) au début de la formation (T1) et pas du tout pertinente un mois après la formation (T2). Bien qu'à la fin de la formation, le sujet n'ait pas trouvé que la documentation soit utile (Q18), il la trouve encore moins utile un mois après la formation (T2). Enfin, il n'existe aucun écart pour les questions (Q20) et (Q24).

Caractéristiques du milieu de travail

Questions sur le support des collègues de travail

Caractéristiques du milieu de travail				
4 FORTEMENT D'ACCORD / 3 D'ACCORD / 2 EN DÉSACCORD / 1 FORTEMENT EN DÉSACCORD				
Questions sur le support des collègues de travail		Variables mesurées	T1	T2
35	Mes collègues de travail m'ont supporté dans mon apprentissage	Entraide des collègues	4	4
36	Les compétences et le support technique de mes collègues m'ont aidés dans l'application de mes connaissances	Entraide des collègues	4	3
37	Lorsque mon formateur n'était pas présent je pouvais compter sur un collègue pour m'aider	Entraide des collègues	4	4

Immédiatement après la formation (T1)

Pour ce qui est du support des collègues de travail, le sujet est **fortement d'accord** avec les affirmations suivantes : il a été supporté dans son apprentissage par ses collègues de travail (35), les compétences et le support technique des collègues l'ont aidé dans l'application des connaissances (Q36), et en l'absence du formateur, il pouvait compter sur un collègue pour l'aider (Q37).

Un (1) mois après la formation (T2)

Un mois après la formation, le sujet est toujours **fortement d'accord** pour dire que ses collègues de travail l'ont supporté pendant son apprentissage (Q35) et qu'il

pouvait compter sur eux pour l'aider en l'absence du formateur (Q37). Pour ce qui est de la compétence et du support technique des collègues pour l'aider dans l'application des connaissances (Q36), le sujet est **d'accord** avec l'affirmation.

Analyse des écarts

Les résultats indiquent qu'il existe un écart pour la question (Q36); immédiatement après la formation, le sujet est fortement d'accord avec l'affirmation que la compétence et le support technique des collègues l'ont aidé dans l'application des connaissances (T1) mais avec le temps (un mois après la formation) la compétence et le support technique des collègues sont moins présents puisque le sujet est seulement d'accord avec l'affirmation. Enfin, il n'existe aucun écart pour les questions Q35 et Q37.

Questions sur le support du superviseur

Caractéristiques du milieu de travail				
4 FORTEMENT D'ACCORD / 3 D'ACCORD / 2 EN DÉSACCORD / 1 FORTEMENT EN DÉSACCORD				
Questions sur le support du superviseur		Variables mesurées	T1	T2
38	Je me suis senti supporté par mon superviseur durant mon apprentissage	Support de mon superviseur	4	3
39	Les compétences et le support technique de mon superviseur m'ont aidés dans l'application de mes connaissances	Support de mon superviseur	4	3
40	Mon superviseur applique équitablement les règlements	Support de mon superviseur	4	4
41	Mon superviseur prend le temps de m'écouter	Support de mon superviseur	4	4
42	Mon superviseur était disponible pour répondre à mes questions	Support de mon superviseur	4	4
43	Mon superviseur m'a donné de la rétroaction (feedback) sur mon apprentissage	Support de mon superviseur	4	4

Immédiatement après la formation (T1)

En ce qui a trait aux questions sur le support du superviseur, le sujet est **fortement d'accord** avec les affirmations suivantes : il s'est senti supporté par son superviseur durant son apprentissage (Q38), les compétences et le support technique de son superviseur l'ont aidé dans l'application des connaissances (Q39), le superviseur applique équitablement les règlements (Q40), il prend le temps d'écouter (Q41), il est disponible pour répondre à ses questions (Q42) et il lui a donné de la rétroaction sur son apprentissage (Q43).

Un (1) mois après la formation (T2)

Un mois après la formation, le sujet est **d'accord** pour dire qu'il s'est senti supporté par son superviseur durant son apprentissage (Q38) et que les compétences et le support technique du superviseur l'ont aidé dans l'application des connaissances (Q39). Il est **fortement d'accord** pour dire que le superviseur applique équitablement les règlements (Q40), qu'il prend le temps d'écouter (Q41), qu'il est disponible pour répondre aux questions (Q42) et qu'il donne de la rétroaction sur son apprentissage (Q43).

Analyse des écarts

Il existe des écarts pour les questions 38 et 39; immédiatement après la formation (T1), le sujet est fortement d'accord avec les affirmations suivantes : il a reçu du support de son superviseur durant son apprentissage (Q38), et les compétences et le support technique du superviseur l'ont aidé à appliquer les connaissances apprises (Q39). Toutefois, un mois après la formation (T2), l'appréciation du sujet est moins élevée puisqu'il est seulement d'accord avec les deux affirmations. Pour les questions 40, 41, 42 et 43, il n'y a aucun écart.

Caractéristiques de l'apprenant

Motivation

Caractéristiques de l'apprenant				
4 FORTEMENT D'ACCORD / 3 D'ACCORD / 2 EN DÉSACCORD / 1 FORTEMENT EN DÉSACCORD				
Questions reliées à l'apprenant (motivation)		Variables mesurées	T1	T2
44	J'estime avoir fourni les efforts nécessaires pour réussir cette formation	Motivation	4	4
45	J'ai le sentiment de pouvoir effectuer le travail de façon autonome	Motivation	3	4
46	Les tâches que j'ai à effectuer dans mon travail sont valorisantes	Motivation	3	3
47	J'ai le sentiment de pouvoir réaliser quelque chose par mon travail	Motivation	3	3
48	La possibilité d'apprendre plusieurs tâches est stimulante	Motivation	3	4
49	La possibilité de progresser dans mon emploi est importante	Motivation	2	3
50	J'ai le sentiment de pouvoir apporter ma propre contribution dans l'entreprise	Motivation	3	3
51	Mon salaire correspond aux responsabilités reliées au poste que j'occupe	Motivation	4	4
53	La rémunération est la partie la plus importante dans le travail	Motivation	3	3

Immédiatement après la formation (T1)

Relativement à la motivation du sujet, celui-ci est **fortement d'accord** pour dire qu'il estime avoir fourni les efforts nécessaires pour réussir la formation (Q44) et que son

salaire correspond aux responsabilités reliées au poste qu'il occupe (Q51). Par ailleurs, il est **d'accord** pour dire qu'il a le sentiment de pouvoir faire le travail de façon autonome (Q45), que les tâches sont valorisantes (Q46), qu'il a le sentiment de pouvoir se réaliser par son travail (Q47), que la possibilité d'apprendre plusieurs tâches est stimulante (Q48), qu'il a le sentiment de pouvoir apporter sa propre contribution dans l'entreprise (Q50) et que la rémunération est la partie la plus importante dans son travail (Q53). Enfin, il est **en désaccord** pour ce qui est de l'importance de pouvoir progresser dans son emploi (Q49).

Un (1) mois après la formation (T2)

Un mois après la formation, le sujet est **fortement d'accord** avec les affirmations suivantes : il estime avoir fourni les efforts nécessaires pour réussir la formation (Q44), il a le sentiment de pouvoir faire le travail de façon autonome (Q45), la possibilité d'apprendre plusieurs tâches est stimulante (Q48), et son salaire correspond aux responsabilités reliées au poste qu'il occupe (Q51).

Par contre, il est **d'accord** pour dire que les tâches sont valorisantes (Q46), qu'il a le sentiment de pouvoir se réaliser par son travail (Q47), que c'est important pour lui de pouvoir progresser dans son emploi (Q49), qu'il a le sentiment de pouvoir apporter sa propre contribution dans l'entreprise (Q50) et que la rémunération est la partie la plus importante dans son travail (Q53).

Analyse des écarts

Il existe des écarts entre les résultats obtenus immédiatement après la formation (T1) et 1 mois après la formation (T2) pour les questions 45, 48 et 49. Pour les questions 45 et 48, le sujet est d'accord, en T1, pour dire qu'il a le sentiment de pouvoir effectuer le travail de façon autonome et que la possibilité d'apprendre plusieurs tâches est stimulante, ce sentiment est augmenté, en T2, puisque le sujet est fortement d'accord avec ces deux affirmations. La possibilité de pouvoir progresser dans son emploi devient plus importante dans le temps, puisque le sujet était d'accord avec cette affirmation, en T1, et fortement d'accord en T2. Finalement, pour les questions 44, 46, 47, 50, 51 et 53, il n'y a aucun écart.

Résultats				
4 FORTEMENT D'ACCORD / 3 D'ACCORD / 2 EN DÉSACCORD / 1 FORTEMENT EN DÉSACCORD				
Questions du l'impact de la formation		Variables mesurées	T1	T2
64	J'ai le sentiment de faire de moins en moins d'erreurs qu'au début de ma formation		4	4
65	Depuis le début de ma formation, j'ai de moins en moins souvent recours à mon superviseur immédiat pour régler des problèmes		4	4
66	Depuis le début de ma formation, j'ai de moins en moins souvent recours à mes collègues pour régler des problèmes		3	2
67	Depuis le début de ma formation, j'ai de moins en moins souvent recours à mon formateur pour régler des problèmes		4	4
68	J'ai le sentiment que je peux être aussi efficace que mes collègues		3	4
69	J'ai le sentiment que je peux encore m'améliorer		4	4
70	J'ai le sentiment que je peux moi-même aider mes collègues de travail à rencontrer leurs objectifs journaliers		4	4
71	J'ai le sentiment que j'ai fourni les efforts nécessaires à la réussite des objectifs de l'entreprise		3	4
72	Depuis le début de ma formation, la charge de travail ne m'a pas permis d'accomplir adéquatement toutes les tâches demandées		1	1
73	J'ai le sentiment que plus j'avance, plus j'ai le goût d'approfondir mes connaissances dans le domaine de la photo		4	4
74	Cette formation m'a permis d'avoir plus confiance en mes capacités		3	2
75	Je sens que mon travail est de plus en plus apprécié par mes collègues		3	3
76	Je sens que mon travail est de plus en plus apprécié par mes superviseurs		4	3
77	J'ai le sentiment d'être de plus en plus impliqué au sein de mon équipe de travail		3	3
78	Depuis le début de ma formation, je constate que mon travail est de plus en plus précis		3	4
79	Depuis le début de ma formation, je constate que j'effectue mon travail de plus en plus rapidement		4	4
80	Depuis le début de ma formation, je constate que la qualité de mon travail s'améliore constamment		3	4
81	Depuis le début de ma formation, je constate qu'il m'est de plus en plus facile de bien performer		3	4
82	Depuis le début de ma formation, je constate que j'ai une meilleure compréhension des caractéristiques de mon poste de travail		3	3
83	Depuis le début de ma formation, je constate que je suis de plus en plus en mesure d'apporter moi-même des solutions aux problèmes qui se présentent à mon poste de travail		4	4

Immédiatement après la formation (T1)

Concernant les résultats de la formation sur l'application des connaissances, le sujet est **fortement d'accord** avec les affirmations suivantes : depuis sa formation, il a le sentiment de faire de moins en moins d'erreurs (Q 64), d'avoir de moins en moins recours à son superviseur (Q65) et à son formateur (Q67), il a le sentiment qu'il peut encore s'améliorer (69), qu'il peut aider ses collègues à atteindre les objectifs journaliers (Q70), il a de plus en plus le goût d'approfondir ses connaissances dans le domaine de la photo (Q73), il est de plus en plus apprécié par son superviseur (Q76), il effectue le travail plus rapidement (Q79) et il peut de plus en plus apporter lui-même des solutions aux problèmes (Q83).

D'autre part, il est **d'accord** pour dire que depuis le début de sa formation, il a de moins en moins recours à ses collègues de travail pour régler un problème (Q66), qu'il peut être aussi efficace que ses collègues (Q68), qu'il fournit les efforts nécessaires à la réussite des objectifs de l'entreprise (Q71), qu'il a plus confiance en ses capacités (Q74), qu'il est de plus en plus apprécié par ses collègues (Q75), qu'il se sent plus impliqué au sein de son équipe de travail (Q77), que son travail est de plus en plus précis (Q78), que la qualité de son travail s'améliore constamment (Q80), qu'il lui est de plus en plus facile de performer (Q81) et qu'il a une meilleure compréhension des caractéristiques de son poste de travail (Q82).

Pour terminer, le sujet est **fortement en désaccord** pour dire que depuis le début de sa formation, la charge de travail ne lui a pas permis d'accomplir adéquatement toutes les tâches demandées (Q72).

Un (1) mois après la formation (T2)

Un mois après la formation, le sujet indique qu'il **est fortement d'accord** avec les affirmations suivantes : depuis le début de sa formation, il a le sentiment de faire de moins en moins d'erreur (Q64), d'avoir de moins en moins recours à son superviseur (Q65), d'avoir de moins en moins recours à son formateur pour régler des problèmes (Q67), il peut être aussi efficace que ses collègues (Q68), il peut encore s'améliorer (Q69), il peut aider ses collègues à rencontrer les objectifs journaliers (Q70), il fournit les efforts nécessaires à la réussite des objectifs de l'entreprise, il a de plus en plus le goût d'approfondir ses connaissances dans le domaine de la photo (73), son travail est de plus en plus précis (Q78), il effectue son travail de plus en plus rapidement (Q79), la qualité de son travail s'améliore constamment (Q80), il lui est de plus en plus facile de bien performer (Q81) et il peut de plus en plus apporter lui-même des solutions aux problèmes qui se présentent à son poste (Q83).

Le sujet est **d'accord** pour dire que depuis le début de sa formation, il se sent de plus en plus apprécié par ses collègues (Q75) et par son superviseur (Q76), qu'il a le sentiment d'être plus impliqué au sein de son équipe de travail (Q77) et qu'il a une meilleure compréhension des caractéristiques de son poste de travail (Q82).

Le sujet est **en désaccord** avec les affirmations que depuis le début de sa formation, il a de moins en moins souvent recours à ses collègues pour régler les problèmes (Q66) et que la formation lui a permis d'avoir plus confiance en ses capacités (Q74).

Enfin, il est **fortement en désaccord** pour dire que depuis le début de la formation, la charge de travail ne lui a pas permis d'accomplir adéquatement toutes les tâches demandées (Q72).

Analyse des écarts

Il existe des écarts entre les résultats obtenus immédiatement après la formation (T1) et 1 mois après la formation (T2) pour les questions 66, 68, 71, 74, 76, 78, 80 et 81.

Pour les questions 66 et 74, le sujet est d'accord pour dire, en (T1), que depuis le début de sa formation, il a de moins en moins souvent recours à ses collègues pour régler des problèmes (Q66) et que la formation lui a permis d'avoir plus confiance en ses capacités (Q74), toutefois, un mois après la formation (T2), le sujet semble avoir plus souvent recours à ses collègues et avoir moins confiance en ses capacités puisqu'il indique être en désaccord avec ces affirmations.

Pour les questions 68, 71, 78, 80 et 81, le sujet est d'accord pour dire, en (T1) qu'il a le sentiment d'être aussi efficace que ses collègues (Q68), qu'il fournit les efforts nécessaires à la réussite des objectifs de l'entreprise (Q71), que son travail est de plus en plus précis (Q78), que la qualité de son travail s'améliore constamment (Q80) et qu'il lui est de plus en plus facile de bien performer (Q81), son sentiment semble être plus grand avec le temps, puisqu'en T2, il indique être fortement d'accord avec ces affirmations.

Pour finir, il n'y a aucun écart entre le temps 1 et le temps 2 pour les questions 64, 65, 67, 69, 70, 72, 73, 75, 77, 79, 82 et 83.

Les données statistiques sur le nombre d'enveloppes traitées à l'heure, par le sujet, confirment l'impact de la formation sur les résultats. En effet, immédiatement après sa formation (T1), le sujet traitait 28 enveloppes à l'heure, alors qu'un mois après (T2), il en traitait 82 à l'heure. Les statistiques peuvent être obtenues par l'enregistrement et la codification des enveloppes qui sont traitées par l'employé et par l'horaire de l'employé sur ce poste de travail.

Évaluation d'un cas type sujet No. 2

Questionnaire sur les renseignements généraux :

Notre deuxième sujet possède soixante (60) mois d'expérience sur le marché du travail. Il détient un diplôme d'études secondaires et il ne poursuit pas d'études présentement. Il est à l'emploi de l'entreprise depuis juin 2009. Il occupe le poste d'opérateur de couteau dans le secteur de la production, c'est son premier poste de travail dans l'entreprise et c'est la première fois qu'il reçoit une formation de son employeur.

De sexe féminin, il est âgé de 21 ans et il est né au Canada.

Description du poste occupé : Opérateur de couteau

- ✓ Couper et assortir les photos et les négatifs correspondants à l'aide d'un couteau automatique ou manuel
- ✓ Faire l'entretien sommaire de son poste de travail ;
- ✓ Effectuer toute autre tâche requise par le superviseur;
- ✓ Lire, comprendre et pouvoir se référer aux procédures de travail et procédures du système qualité reliées à son poste (énumérer les procédures acquises avec le numéro et le nom de chaque procédure).

Il s'agit d'un poste de travail de soir débutant à 20 heures et dont la formation est d'une durée de 5 jours.

Analyse des réponses à l'évaluation de la formation

Variables indépendantes

Caractéristiques de la formation

Clarté de l'objectif

Caractéristiques de la formation			
4 FORTEMENT D'ACCORD / 3 D'ACCORD / 2 EN DÉSACCORD / 1 FORTEMENT EN DÉSACCORD			
Question sur la clarté de l'objectif	Variables mesurées	T1	T2
14 Les objectifs de la formation étaient clairs	Objectif	4	4
15 Les objectifs de la formation étaient atteignables	Objectif	3	4

Immédiatement après la formation (T1)

Pour la question 14, le résultat indique que le sujet est **fortement d'accord** pour dire que les objectifs de formation étaient clairs. Pour la question 15, le résultat indique que le sujet est **d'accord** avec l'affirmation que les objectifs sont atteignables.

Un (1) mois après la formation (T2)

Le sujet ne change pas sa perception, il est toujours **fortement d'accord** avec l'affirmation que les objectifs de la formation étaient clairs (Q14). Pour la question 15, le résultat indique que le sujet est **fortement d'accord** avec l'affirmation que les objectifs sont atteignables.

Analyse des écarts

Il y a un écart entre le T1 et le T2 dans la question 15. L'appréciation du sujet est plus élevée un mois après la formation (T2) puisqu'il est fortement d'accord avec l'affirmation. Il n'existe aucun écart entre le temps (1) et le temps (2) pour les questions 14.

Perception (utilité et pertinence)

Caractéristiques de la formation				
4 FORTEMENT D'ACCORD / 3 D'ACCORD / 2 EN DÉSACCORD / 1 FORTEMENT EN DÉSACCORD				
Question sur la perception (utilité et pertinence)		Variables mesurées	T1	T2
17	La documentation était pertinente	Pertinence	4	3
18	La documentation fournie me sera utile pour accomplir le travail	Utilité	4	2
19	Les exemples se rapprochaient de ma situation de travail	Pertinence	4	3
20	Cette formation sera très utile dans l'accomplissement de mon travail	Utilité	4	4
24	Cette formation me permettra d'appliquer les tâches reliées au poste de travail	Utilité	4	4

Immédiatement après la formation (T1)

Pour les questions reliées à l'utilité et la pertinence de la formation, le sujet est fortement d'accord avec les affirmations suivantes : la documentation est pertinente (Q17) et utile pour accomplir le travail (Q18), les exemples se rapprochaient de sa situation de travail (Q19), la formation était utile dans l'accomplissement de son travail (Q20) et lui permettait d'appliquer les tâches au poste de travail (Q24).

Un (1) mois après la formation (T2)

Un mois après la formation, le sujet est **fortement d'accord** avec le fait que la formation est très utile à l'accomplissement de son travail (Q20) et qu'elle lui permettra d'appliquer les tâches au poste de travail. De plus, il est **d'accord** pour dire que la documentation est pertinente (Q17) et que les exemples se rapprochaient de sa situation de travail (Q19). Par ailleurs, il est **en désaccord** avec l'affirmation que la documentation fournie est utile pour accomplir le travail (Q18).

Analyse des écarts

Il y a un écart entre le T1 et le T2 pour les questions 17, 18 et 19. Pour les questions 17 et 19, immédiatement après la formation (T1) le sujet est fortement d'accord avec les affirmations suivantes : la documentation est pertinente (Q17) et les exemples se rapprochaient de sa situation de travail (Q19), mais un mois après (T2), la documentation est moins pertinente et les exemples se rapprochaient moins de sa situation de travail puisque le sujet est seulement d'accord avec l'affirmation. Pour la question 18, le sujet trouve la documentation de moins en moins pertinente puisque immédiatement après la formation (T1), il était fortement d'accord et qu'un mois après (T2), il est en désaccord avec l'affirmation.

Caractéristiques du milieu de travail

Questions sur le support des collègues de travail

Caractéristiques du milieu de travail				
4 FORTEMENT D'ACCORD / 3 D'ACCORD / 2 EN DÉSACCORD / 1 FORTEMENT EN DÉSACCORD				
Questions sur le support des collègues de travail		Variables mesurées	T1	T2
35	Mes collègues de travail m'ont supporté dans mon apprentissage	Entraide des collègues	4	4
36	Les compétences et le support technique de mes collègues m'ont aidés dans l'application de mes connaissances	Entraide des collègues	4	4
37	Lorsque mon formateur n'était pas présent je pouvais compter sur un collègue pour m'aider	Entraide des collègues	4	4

Immédiatement après la formation (T1)

Pour ce qui est du support des collègues de travail, le sujet est **fortement d'accord** avec les affirmations suivantes : il a été supporté dans son apprentissage par ses collègues de travail (35), les compétences et le support technique des collègues l'ont aidé dans l'application des connaissances (Q36), et en l'absence du formateur, il pouvait compter sur un collègue pour l'aider (Q37).

Un mois après la formation, le sujet est toujours **fortement d'accord** pour dire que ses collègues de travail l'ont supporté pendant son apprentissage (Q35), que la compétence et le support technique des collègues l'ont aidé dans l'application des connaissances (Q36) et qu'il peut compter sur eux pour l'aider en l'absence du formateur (Q37).

Analyse des écarts

Il y a aucun écart entre le T1 et le T2 pour les questions 35, 36 et 37.

Questions sur le support du superviseur

Caractéristiques du milieu de travail				
4 FORTEMENT D'ACCORD / 3 D'ACCORD / 2 EN DÉSAACCORD / 1 FORTEMENT EN DÉSAACCORD				
Questions sur le support du superviseur		Variables mesurées	T1	T2
38	Je me suis senti supporté par mon superviseur durant mon apprentissage	Support de mon superviseur	4	4
39	Les compétences et le support technique de mon superviseur m'ont aidés dans l'application de mes connaissances	Support de mon superviseur	3	4
40	Mon superviseur applique équitablement les règlements	Support de mon superviseur	4	4
41	Mon superviseur prend le temps de m'écouter	Support de mon superviseur	4	4
42	Mon superviseur était disponible pour répondre à mes questions	Support de mon superviseur	4	4
43	Mon superviseur m'a donné de la rétroaction (feedback) sur mon apprentissage	Support de mon superviseur	3	3

Immédiatement après la formation (T1)

Pour les questions reliées au support du superviseur, le sujet est **fortement d'accord** avec les affirmations suivantes : il s'est senti supporté durant son apprentissage (Q38), le superviseur applique équitablement les règlements (Q40), il prend le temps d'écouter (Q41) et il est disponible pour répondre à ses questions (Q42). Aussi, il est **d'accord** que les compétences et le support technique de son superviseur l'ont aidé dans l'application des connaissances (Q39) et que le superviseur lui a donné de la rétroaction sur son apprentissage (Q43).

Un (1) mois après la formation (T2)

Un mois après la formation, le sujet est **fortement d'accord** avec le fait qu'il s'est senti supporté par son superviseur durant son apprentissage (Q38), que les compétences et le support technique de celui-ci l'ont aidé dans l'application des connaissances (Q39), qu'il applique équitablement les règlements (Q40), qu'il prend le temps de l'écouter (Q41) et qu'il est disponible pour répondre à ses questions

(Q42). Aussi, le sujet est d'accord avec l'affirmation que le superviseur lui a donné de la rétroaction durant son apprentissage (Q43).

Analyse des écarts

Il existe un écart entre le T1 et le T2 pour la question 39. Le sujet semble encore plus d'accord avec l'affirmation que les compétences et le support technique de son superviseur l'ont aidé à appliquer les connaissances apprises, puisque que sa perception passe de d'accord à fortement d'accord. Enfin, il n'existe aucun écart pour les questions 38, 40, 41, 42 et 43.

Caractéristiques de l'apprenant

Motivation

Caractéristiques de l'apprenant				
4 FORTEMENT D'ACCORD / 3 D'ACCORD / 2 EN DÉSACCORD / 1 FORTEMENT EN DÉSACCORD				
Questions reliées à l'apprenant (motivation)		Variables mesurées	T1	T2
44	J'estime avoir fourni les efforts nécessaires pour réussir cette formation	Motivation	4	4
45	J'ai le sentiment de pouvoir effectuer le travail de façon autonome	Motivation	3	4
46	Les tâches que j'ai à effectuer dans mon travail sont valorisantes	Motivation	4	4
47	J'ai le sentiment de pouvoir réaliser quelque chose par mon travail	Motivation	4	4
48	La possibilité d'apprendre plusieurs tâches est stimulante	Motivation	4	4
49	La possibilité de progresser dans mon emploi est importante	Motivation	4	4
50	J'ai le sentiment de pouvoir apporter ma propre contribution dans l'entreprise	Motivation	4	4
51	Mon salaire correspond aux responsabilités reliées au poste que j'occupe	Motivation	4	4
53	La rémunération est la partie la plus importante dans le travail	Motivation	3	3

Immédiatement après la formation (T1)

Pour les questions 44, 46, 47, 48, 49, 50 et 51, le sujet est **fortement d'accord** avec les affirmations suivantes : il estime avoir fourni les efforts nécessaires pour réussir la formation (Q44), les tâches de son travail sont valorisantes (Q46), il a le sentiment de pouvoir réaliser quelque chose par son travail (Q47), la possibilité d'apprendre plusieurs tâches est stimulante (Q48), la possibilité de progresser dans son emploi est importante (Q49), il a le sentiment de pouvoir apporter sa propre contribution

dans l'entreprise (Q50) et son salaire correspond aux responsabilités reliées au poste qu'il occupe (Q51).

Il est **d'accord** avec les affirmations suivantes : J'ai le sentiment de pouvoir effectuer le travail de façon autonome (Q45) et la rémunération est la partie la plus importante de son travail (Q53).

Un (1) mois après la formation (T2)

Un mois après la formation, le sujet est **fortement d'accord** avec les affirmations suivantes : il a fourni les efforts nécessaires pour réussir la formation (Q44), il a le sentiment de pouvoir effectuer le travail de façon autonome (Q45), les tâches à effectuer dans son travail sont valorisantes (Q46), il a le sentiment de pouvoir réaliser quelque chose par son travail (Q47), la possibilité d'apprendre plusieurs tâches est stimulante (Q48), la possibilité de progresser dans son emploi est importante (Q49), il a le sentiment de pouvoir apporter sa propre contribution dans l'entreprise (Q50) et son salaire correspond aux responsabilités reliées au poste (Q51).

Pour la question 53, il **d'accord** pour dire que la rémunération est la partie la plus importante dans son travail (Q53).

Analyse des écarts

Il existe un écart entre le T1 et le T2 que pour la question 45. Le sujet est d'accord, immédiatement après la formation, pour dire qu'il a le sentiment de pouvoir effectuer le travail de façon autonome. Un mois après la formation, il se sent encore plus autonome puisqu'il est fortement d'accord avec l'affirmation. Il n'y a aucun écart pour les questions 44, 46, 47, 48, 49, 50, 51, 52 et 53.

Résultats

Résultats			
4 FORTEMENT D'ACCORD / 3 D'ACCORD / 2 EN DÉSACCORD / 1 FORTEMENT EN DÉSACCORD			
Questions du l'impact de la formation		Variables mesurées	
		T1	T2
64	J'ai le sentiment de faire de moins en moins d'erreurs qu'au début de ma formation	4	4
65	Depuis le début de ma formation, j'ai de moins en moins souvent recours à mon superviseur immédiat pour régler des problèmes	4	4
66	Depuis le début de ma formation, j'ai de moins en moins souvent recours à mes collègues pour régler des problèmes	3	4
67	Depuis le début de ma formation, j'ai de moins en moins souvent recours à mon formateur pour régler des problèmes	3	4
68	J'ai le sentiment que je peux être aussi efficace que mes collègues	4	4
69	J'ai le sentiment que je peux encore m'améliorer	4	4
70	J'ai le sentiment que je peux moi-même aider mes collègues de travail à rencontrer leurs objectifs journaliers	3	4
71	J'ai le sentiment que j'ai fourni les efforts nécessaires à la réussite des objectifs de l'entreprise	4	4
72	Depuis le début de ma formation, la charge de travail ne m'a pas permis d'accomplir adéquatement toutes les tâches demandées	2	2
73	J'ai le sentiment que plus j'avance, plus j'ai le goût d'approfondir mes connaissances dans le domaine de la photo	4	4
74	Cette formation m'a permis d'avoir plus confiance en mes capacités	4	4
75	Je sens que mon travail est de plus en plus apprécié par mes collègues	3	3
76	Je sens que mon travail est de plus en plus apprécié par mes superviseurs	3	3
77	J'ai le sentiment d'être de plus en plus impliqué au sein de mon équipe de travail	4	4
78	Depuis le début de ma formation, je constate que mon travail est de plus en plus précis	4	4
79	Depuis le début de ma formation, je constate que j'effectue mon travail de plus en plus rapidement	4	4
80	Depuis le début de ma formation, je constate que la qualité de mon travail s'améliore constamment	4	4
81	Depuis le début de ma formation, je constate qu'il m'est de plus en plus facile de bien performer	4	4
82	Depuis le début de ma formation, je constate que j'ai une meilleure compréhension des caractéristiques de mon poste de travail	4	4
83	Depuis le début de ma formation, je constate que je suis de plus en plus en mesure d'apporter moi-même des solutions aux problèmes qui se présentent à mon poste de travail	4	4

Immédiatement après la formation (T1)

Concernant les résultats de la formation sur l'application des connaissances, le sujet est **fortement d'accord** avec les affirmations suivantes : depuis sa formation, il a le sentiment de faire de moins en moins d'erreurs (Q 64), d'avoir de moins en moins recours à son superviseur (Q65), il a le sentiment qu'il peut être aussi efficace que ses collègues (Q68), il peut encore s'améliorer (Q69), il a le sentiment qu'il a fourni les efforts nécessaires à la réussite des objectifs de l'entreprise (Q71), plus il avance, plus il a le goût d'approfondir ses connaissances dans le domaine de la photo (Q73), la formation lui a donné plus confiance en ses capacités (Q74), il a le sentiment d'être de plus en plus impliqué au sein de son équipe de travail (Q77), son travail est de plus en plus précis (Q78) et rapide (Q79), la qualité de son travail s'améliore (Q80), il lui est de plus en plus facile de performer (Q81) il a une meilleure compréhension des caractéristiques de son travail (Q82) et il est de plus en plus en mesure d'apporter lui-même des solutions aux problèmes qui se présentent à son poste (Q83).

Par ailleurs, il est **d'accord** avec les affirmations suivantes : il a de moins en moins recours à ses collègues (Q66) et à son formateur (Q67) pour l'aider à régler des problèmes, il a le sentiment de pouvoir aider ses collègues à rencontrer les objectifs journaliers (Q70), il se sent de plus en plus apprécié dans son travail par ses collègues (Q75) et son superviseur (Q76).

Finalement, il est **en désaccord** pour dire que depuis le début de sa formation, la charge de travail ne lui permet pas d'accomplir adéquatement toutes les tâches demandées (Q 72).

Un (1) mois après la formation (T2)

Un mois après la formation, le sujet est **fortement d'accord** avec les affirmations suivantes : depuis sa formation, il a le sentiment de faire de moins en moins d'erreurs (Q64), d'avoir de moins en moins recours à son superviseur (Q65), il a de moins en moins recours à ses collègues (Q66) et à son formateur (Q67), il a le sentiment qu'il peut être aussi efficace que ses collègues (Q68), il peut encore s'améliorer (Q69), il a le sentiment de pouvoir aider ses collègues à rencontrer les objectifs journaliers (Q70), il a le sentiment qu'il fourni les efforts nécessaires à la réussite des objectifs de l'entreprise (Q71), plus il avance, plus il a le goût d'approfondir ses connaissances dans le domaine de la photo (Q73), la formation lui a donné plus confiance en ses capacités (Q74), il a le sentiment d'être de plus en plus impliqué au sein de son équipe de travail (Q77), son travail est de plus en plus précis (Q78) et rapide (Q79), la qualité de son travail s'améliore (Q80), il lui est de plus en plus facile de performer (Q81) il a une meilleure compréhension des

caractéristiques de son travail (Q82) et il est de plus en plus en mesure d'apporter lui-même des solutions aux problèmes qui se présentent à son poste (Q83).

Il est **d'accord** pour dire que son travail est de plus en plus apprécié par ses collègues (Q75) et son superviseur (Q76).

Il est **en désaccord** pour dire que depuis le début de sa formation, la charge de travail ne lui permet pas d'accomplir adéquatement toutes les tâches demandées (Q72).

Analyse des écarts

Il existe un écart entre le T1 et le T2 pour les questions 66, 67 et 70. Immédiatement après la formation (T1), le sujet est d'accord pour dire qu'il a de moins en moins recours à ses collègues (Q66) et à son formateur (Q67) et il a le sentiment de pouvoir aider ses collègues à rencontrer les objectifs journaliers (Q70). Un mois plus tard (T2) il **fortement d'accord** avec ces affirmations.

Il n'y a aucun écart pour les questions 64, 65, 68, 69, 71, 72, 73, 74, 75, 76, 77, 78, 79, 80, 81, 82 et 83.

Les données statistiques sur le nombre d'enveloppes traitées par jour, par le sujet, confirment l'impact de la formation sur les résultats. En effet, immédiatement après sa formation (T1), le sujet traitait 245 enveloppes par jour, alors qu'un mois après (T2), il en traitait 325 par jour. Il est à noter que les employés réguliers traitent en moyenne entre 750 et 1 000 enveloppes par jour. Les statistiques peuvent être obtenues par l'identification du numéro de l'employé qui s'enregistre sur l'équipement de travail et par l'enregistrement et la codification des enveloppes qui sont traitées.

Évaluation d'un cas type sujet No. 3

Questionnaire sur les renseignements généraux

Notre troisième sujet possède quarante-huit (48) mois d'expérience sur le marché du travail. Il détient un diplôme d'études secondaires et il poursuit ses études collégiales. Il est à l'emploi de l'entreprise depuis juin 2009. Il occupe le poste d'aide général à la production, c'est son premier poste de travail dans l'entreprise. Il a déjà suivi une formation, à l'interne, dispensée par son employeur. La formation portait sur la façon d'accomplir des tâches d'une façon rapide et efficace.

De sexe masculin, il est âgé de 21 ans et il est né au Canada.

Description du poste occupé : Aide général à la production

- ✓ Recevoir et vider les sacs de matériel;
- ✓ Trier le matériel reçu;
- ✓ Procéder à l'ouverture de caméra;
- ✓ Procéder à la vérification et au classement de photos;
- ✓ Assembler les mini albums à l'aide de la monteuse;
- ✓ Faire l'entretien sommaire de son poste de travail ;
- ✓ Effectuer toute autre tâche requise par le superviseur;
- ✓ Lire, comprendre et pouvoir se référer aux procédures de travail et procédures du système qualité relié à son poste (énumérer les procédures acquises avec le numéro et le nom de chaque procédure).

Il s'agit d'un poste de travail de jour et dont la formation est d'une durée de 2 jours.

Analyse des réponses à l'évaluation de la formation

Variables indépendantes

Caractéristiques de la formation

Clarté de l'objectif

Caractéristiques de la formation			
4 FORTEMENT D'ACCORD / 3 D'ACCORD / 2 EN DÉSACCORD / 1 FORTEMENT EN DÉSACCORD			
Question sur la clarté de l'objectif	Variables mesurées	T1	T2
14 Les objectifs de la formation étaient clairs	Objectif	3	3
15 Les objectifs de la formation étaient atteignables	Objectif	4	4

Immédiatement après la formation (T1)

Pour la question 14, le résultat indique que le sujet est **d'accord** pour dire que les objectifs de formation étaient clairs. Pour la question 15, le résultat indique que le sujet est **fortement d'accord** avec l'affirmation que les objectifs sont atteignables.

Un (1) mois après la formation (T2)

Le sujet ne change pas sa perception, il est toujours **d'accord** avec l'affirmation que les objectifs de la formation étaient clairs (Q14). De même, sa perception ne change pas pour ce qui est des objectifs atteignables, il est toujours **fortement d'accord** (Q15).

Analyse des écarts

Il n'existe aucun écart entre le temps (1) et le temps (2) pour les questions 14 et 15.

Perception (utilité et pertinence)

Caractéristiques de la formation				
4 FORTEMENT D'ACCORD / 3 D'ACCORD / 2 EN DÉSACCORD / 1 FORTEMENT EN DÉSACCORD				
Question sur la perception (utilité et pertinence)		Variables mesurées	T1	T2
17	La documentation était pertinente	Pertinence	3	2
18	La documentation fournie me sera utile pour accomplir le travail	Utilité	2	2
19	Les exemples se rapprochaient de ma situation de travail	Pertinence	2	2
20	Cette formation sera très utile dans l'accomplissement de mon travail	Utilité	3	3
24	Cette formation me permettra d'appliquer les tâches reliées au poste de travail	Utilité	3	3

Immédiatement après la formation (T1)

Le sujet est **d'accord** avec les affirmations suivantes : la documentation était pertinente (Q17), la formation est très utile dans l'accomplissement de son travail (Q20) et la formation lui permettra d'accomplir des tâches reliées au poste de travail (Q24). Le sujet est **en désaccord** pour dire que la documentation fournie sera utile pour accomplir le travail (Q18) et que les exemples se rapprochaient de sa situation de travail (Q19).

Un (1) mois après la formation (T2)

Le sujet est **d'accord** pour dire que la formation est très utile dans l'accomplissement de son travail (Q20) et qu'elle lui permettra d'appliquer les tâches reliées au poste de travail (Q24). Toutefois, il est **en désaccord** en ce qui concerne la pertinence de la documentation (Q17), son utilité pour accomplir le travail (Q18) et concernant les exemples se rapprochant de sa situation de travail (Q19).

Analyse des écarts

Les résultats indiquent que le sujet perçoit la documentation comme plus pertinente (Q17) au début de la formation (T1) et pas du tout pertinente un mois après la formation (T2).

Il n'y a aucun écart entre le T1 et T2 pour les questions 18, 19, 20 et 24.

Caractéristiques du milieu de travail

Questions sur le support des collègues de travail

Caractéristiques du milieu de travail				
4 FORTEMENT D'ACCORD / 3 D'ACCORD / 2 EN DÉSACCORD / 1 FORTEMENT EN DÉSACCORD				
Questions sur le support des collègues de travail		Variables mesurées	T1	T2
35	Mes collègues de travail m'ont supporté dans mon apprentissage	Entraide des collègues	3	3
36	Les compétences et le support technique de mes collègues m'ont aidés dans l'application de mes connaissances	Entraide des collègues	3	3
37	Lorsque mon formateur n'était pas présent je pouvais compter sur un collègue pour m'aider	Entraide des collègues	3	4

Immédiatement après la formation (T1)

Pour ce qui est du support des collègues de travail, le sujet est **d'accord** pour dire que ses collègues de travail l'ont supporté dans son apprentissage (Q35), que les compétences et le support technique de ses collègues l'ont aidé dans l'application des connaissances (Q36) et, qu'en l'absence de son formateur, il pouvait compter sur ses collègues pour l'aider (Q37).

Un (1) mois après la formation (T2)

Un mois après la formation, le sujet est **fortement d'accord** pour dire qu'en l'absence du formateur, il pouvait compter sur ses collègues pour l'aider (Q37). Par ailleurs, le sujet est **d'accord** avec les affirmations que ses collègues de travail l'ont supporté dans son apprentissage (Q35) et que les compétences et le support technique de ses collègues de travail l'ont aidé dans l'application des connaissances (Q36).

Analyse des écarts

Les résultats indiquent qu'il existe un écart pour la question (Q37); en effet, immédiatement après la formation (T1), le sujet indique qu'en l'absence du formateur, il peut compter sur ses collègues de travail pour l'aider, mais 1 mois après la formation (T2), le sujet se sent encore plus supporté par ses collègues de travail puisqu'il est fortement d'accord avec l'affirmation.

Il n'y a aucun écart entre le T1 et T2 pour les questions 35 et 36.

Questions sur le support du superviseur

Caractéristiques du milieu de travail				
4 FORTEMENT D'ACCORD / 3 D'ACCORD / 2 EN DÉSACCORD / 1 FORTEMENT EN DÉSACCORD				
Questions sur le support du superviseur		Variables mesurées	T1	T2
38	Je me suis senti supporté par mon superviseur durant mon apprentissage	Support de mon superviseur	3	3
39	Les compétences et le support technique de mon superviseur m'ont aidés dans l'application de mes connaissances	Support de mon superviseur	3	3
40	Mon superviseur applique équitablement les règlements	Support de mon superviseur	4	3
41	Mon superviseur prend le temps de m'écouter	Support de mon superviseur	4	3
42	Mon superviseur était disponible pour répondre à mes questions	Support de mon superviseur	4	4
43	Mon superviseur m'a donné de la rétroaction (feedback) sur mon apprentissage	Support de mon superviseur	4	2

Immédiatement après la formation (T1)

Le sujet est **fortement d'accord** concernant les affirmations suivantes : le superviseur applique équitablement les règlements (Q40) et prend le temps de l'écouter (Q41), le superviseur est disponible pour répondre à ses questions (Q42) et il donne de la rétroaction sur son apprentissage (Q43). Toutefois, il est d'accord pour dire qu'il s'est senti supporté par son superviseur durant son apprentissage (Q38) et que les compétences et le support technique de son superviseur l'ont aidé dans l'application de ses connaissances (Q39).

Un (1) mois après la formation (T2)

Un mois après la formation, d'une part, le sujet est **fortement d'accord** pour dire que son superviseur était disponible pour répondre à ses questions (Q42). D'autre part, il était **d'accord** avec les affirmations suivantes : il s'est senti supporté par son superviseur durant son apprentissage (Q38), les compétences et le support technique de son superviseur l'ont aidé dans l'application des connaissances (Q39), le superviseur applique équitablement les règlements (Q40) et le superviseur prend le temps de l'écouter (Q41). Il est finalement **en désaccord** à l'effet que son superviseur lui ait donné de la rétroaction sur son apprentissage (Q43).

Analyse des écarts

Il existe un écart entre le T1 et le T2 en ce qui a trait aux questions 40, 41 et 43. Pour les questions 40 et 41, le sujet est fortement d'accord, immédiatement après la formation (T1), pour dire que le superviseur applique équitablement les règlements (Q40) et prend le temps de l'écouter (Q41), mais la perception semble être diminuée, 1 mois après la formation (T2), puisque le sujet est seulement d'accord avec ces affirmations.

Concernant l'affirmation de la question 43, le sujet est fortement d'accord, immédiatement après la formation (T1), pour dire que le superviseur lui a donné de la rétroaction sur son apprentissage, mais un mois plus tard (T2), son appréciation a changé complètement puisqu'il est en désaccord avec l'affirmation.

Caractéristiques de l'apprenant

Motivation

Caractéristiques de l'apprenant				
4 FORTEMENT D'ACCORD / 3 D'ACCORD / 2 EN DÉSACCORD / 1 FORTEMENT EN DÉSACCORD				
Questions reliées à l'apprenant (motivation)		Variables mesurées	T1	T2
44	J'estime avoir fourni les efforts nécessaires pour réussir cette formation	Motivation	4	4
45	J'ai le sentiment de pouvoir effectuer le travail de façon autonome	Motivation	3	4
46	Les tâches que j'ai à effectuer dans mon travail sont valorisantes	Motivation	3	2
47	J'ai le sentiment de pouvoir réaliser quelque chose par mon travail	Motivation	2	2
48	La possibilité d'apprendre plusieurs tâches est stimulante	Motivation	3	2
49	La possibilité de progresser dans mon emploi est importante	Motivation	3	3
50	J'ai le sentiment de pouvoir apporter ma propre contribution dans l'entreprise	Motivation	3	3
51	Mon salaire correspond aux responsabilités reliées au poste que j'occupe	Motivation	3	3
53	La rémunération est la partie la plus importante dans le travail	Motivation	4	4

Immédiatement après la formation (T1)

En ce qui concerne la motivation, le sujet est **fortement d'accord** pour dire qu'il estime avoir fourni les efforts nécessaires pour réussir la formation (Q44) et que la rémunération est la partie la plus importante dans son travail (Q53). Il affirme être **d'accord** avec les affirmations suivantes : il a le sentiment de pouvoir effectuer le travail de façon autonome (Q45), les tâches qu'il effectue dans son travail sont valorisantes (Q46), la possibilité d'apprendre plusieurs tâches est stimulante (Q48), la possibilité de progresser dans son emploi est importante (Q49), il a le sentiment de pouvoir apporter sa propre contribution dans l'entreprise (50) et son salaire correspond aux responsabilités reliées au poste qu'il occupe (Q51). Enfin, il est **en désaccord** pour dire qu'il a le sentiment de pouvoir réaliser quelque chose par son travail (Q47).

Un (1) mois après la formation (T2)

Un mois après la formation, le sujet est **fortement d'accord** avec les affirmations suivantes : il estime fournir les efforts nécessaires pour réussir cette formation (Q44), il a le sentiment de pouvoir effectuer le travail de façon autonome (Q45) et la rémunération est la partie la plus importante dans le travail (Q53). Il est **d'accord** pour dire que la possibilité de progresser dans son emploi est importante (Q49), il a le sentiment de pouvoir apporter sa propre contribution dans l'entreprise (50) et son salaire correspond aux responsabilités reliées au poste qu'il occupe (Q51). Toutefois, le sujet est **en désaccord** à l'effet que les tâches qu'il effectue dans son travail sont valorisantes (Q46), qu'il a le sentiment de pouvoir réaliser quelque chose par son travail (Q47) et que la possibilité d'apprendre plusieurs tâches est stimulante (Q48).

Analyse des écarts

Il existe un écart entre le T1 et T2 pour les questions 45, 46 et 48. Le sujet est d'accord pour dire, immédiatement après la formation (T1), qu'il a le sentiment de pouvoir effectuer le travail de façon autonome (Q45), mais un mois après la formation (T2), le sentiment est plus important puisque le sujet est fortement d'accord avec l'affirmation.

Bien que le sujet soit d'accord, immédiatement après la formation, pour dire que les tâches qu'il effectue dans son travail sont valorisantes (Q46) et que la possibilité d'apprendre plusieurs tâches est stimulante (Q48), un mois après la formation (T2), la perception du sujet a changé; en effet, les tâches semblent moins valorisantes et moins stimulantes puisqu'il est en désaccord avec ces affirmations.

Résultats

Résultats				
4 FORTEMENT D'ACCORD / 3 D'ACCORD / 2 EN DÉSACCORD / 1 FORTEMENT EN DÉSACCORD				
Questions du l'impact de la formation		Variables mesurées	T1	T2
64	J'ai le sentiment de faire de moins en moins d'erreurs qu'au début de ma formation		4	4
65	Depuis le début de ma formation, j'ai de moins en moins souvent recours à mon superviseur immédiat pour régler des problèmes		3	4
66	Depuis le début de ma formation, j'ai de moins en moins souvent recours à mes collègues pour régler des problèmes		3	4
67	Depuis le début de ma formation, j'ai de moins en moins souvent recours à mon formateur pour régler des problèmes		4	3
68	J'ai le sentiment que je peux être aussi efficace que mes collègues		4	2
69	J'ai le sentiment que je peux encore m'améliorer		4	3
70	J'ai le sentiment que je peux moi-même aider mes collègues de travail à rencontrer leurs objectifs journaliers		3	3
71	J'ai le sentiment que j'ai fourni les efforts nécessaires à la réussite des objectifs de l'entreprise		4	3
72	Depuis le début de ma formation, la charge de travail ne m'a pas permis d'accomplir adéquatement toutes les tâches demandées		3	1
73	J'ai le sentiment que plus j'avance, plus j'ai le goût d'approfondir mes connaissances dans le domaine de la photo		3	2
74	Cette formation m'a permis d'avoir plus confiance en mes capacités		2	2
75	Je sens que mon travail est de plus en plus apprécié par mes collègues		3	3
76	Je sens que mon travail est de plus en plus apprécié par mes superviseurs		3	3
77	J'ai le sentiment d'être de plus en plus impliqué au sein de mon équipe de travail		3	3
78	Depuis le début de ma formation, je constate que mon travail est de plus en plus précis		4	3
79	Depuis le début de ma formation, je constate que j'effectue mon travail de plus en plus rapidement		4	3
80	Depuis le début de ma formation, je constate que la qualité de mon travail s'améliore constamment		4	3
81	Depuis le début de ma formation, je constate qu'il m'est de plus en plus facile de bien performer		4	4
82	Depuis le début de ma formation, je constate que j'ai une meilleure compréhension des caractéristiques de mon poste de travail		4	3
83	Depuis le début de ma formation, je constate que je suis de plus en plus en mesure d'apporter moi-même des solutions aux problèmes qui se présentent à mon poste de travail		3	3

Immédiatement après la formation (T1)

Concernant les résultats de la formation sur l'application des connaissances, le sujet est **fortement d'accord** avec les affirmations suivantes : il a le sentiment, depuis le début de sa formation, de faire de moins en moins d'erreurs (Q64), il a de moins en moins recours à son formateur pour régler des problèmes (Q67), il a le sentiment qu'il peut être aussi efficace que ses collègues (Q68), qu'il peut encore s'améliorer (Q69), qu'il fournit les efforts nécessaires à la réussite des objectifs de l'entreprise (Q71), que son travail est de plus en plus précis (Q78) et rapide (Q79), que la qualité de son travail s'améliore constamment (Q80), qu'il lui est de plus en plus facile de bien performer (Q81) et qu'il a une meilleure compréhension des caractéristiques de son poste de travail (Q82).

De plus, le sujet est **d'accord** pour dire que depuis le début de sa formation, il a de moins en moins recours à son superviseur (Q65) et à ses collègues (Q66) pour régler des problèmes; il a le sentiment qu'il peut aider lui-même ses collègues de travail à rencontrer les objectifs journaliers (Q70), que la charge de travail ne lui a pas permis d'accomplir adéquatement toutes les tâches demandées (Q72), que plus il avance, plus il a le goût d'approfondir ses connaissances dans le domaine de la photo (Q73), il sent que son travail est de plus en plus apprécié par ses collègues (Q75) et son superviseur (Q76), il a le sentiment d'être de plus en plus impliqué au sein de son équipe de travail (Q77) et qu'il est de plus en plus en mesure d'apporter lui-même des solutions aux problèmes qui se présentent à son poste de travail (Q83).

Enfin, le sujet est en désaccord avec l'affirmation que la formation lui a permis d'avoir plus confiance en ses capacités (Q74).

Un (1) mois après la formation (T2)

Un mois après la formation, le sujet est **fortement d'accord** pour dire que depuis le début de sa formation, il a le sentiment de faire de moins en moins d'erreurs (Q64), il a de moins en moins recours à son superviseur (Q65) et à ses collègues (Q66) pour régler des problèmes et qu'il lui est de plus en plus facile de bien performer (Q81).

Aussi, il est **d'accord** avec les affirmations suivantes : il a de moins en moins souvent recours au formateur pour régler des problèmes (Q67), il peut encore s'améliorer (Q69), il a le sentiment qu'il peut aider lui-même ses collègues de travail à rencontrer les objectifs journaliers (Q70), il fournit les efforts nécessaires à la réussite des objectifs de l'entreprise (Q71), il sent que son travail est de plus en plus apprécié par ses collègues (Q75) et son superviseur (Q76), il a le sentiment d'être de plus en plus impliqué au sein de son équipe de travail (Q77); il constate que son travail est de plus en plus précis (Q78) et rapide (Q79), que la qualité de son travail s'améliore constamment (Q80), qu'il a une meilleure compréhension des caractéristiques de son poste de travail (Q82) et qu'il est plus en mesure d'apporter lui-même des solutions aux problèmes qui se présentent à son poste de travail (Q83).

Par ailleurs, il est **en désaccord** avec le sentiment qu'il peut être aussi efficace que ses collègues (Q68), que plus il avance, plus il a le goût d'approfondir ses connaissances dans le domaine de la photo (Q73), et que la formation lui a permis d'avoir plus confiance en ses capacités (Q74).

Enfin, le sujet est **fortement en désaccord** pour dire que depuis le début de la formation, la charge de travail ne lui a pas permis d'accomplir adéquatement toutes les tâches demandées (Q72).

Analyse des écarts

Il existe des écarts entre les résultats obtenus immédiatement après la formation (T1) et 1 mois après la formation (T2). Tout d'abord, le sujet est fortement d'accord, immédiatement après la formation (T1), avec les affirmations suivantes : depuis le début de la formation, il a de moins en moins souvent recours à son formateur pour l'aider à régler des problèmes (Q67), qu'il peut encore s'améliorer (Q69), qu'il fournit les efforts nécessaires à la réussite des objectifs de l'entreprise (Q71), que son travail est de plus en plus précis (Q78) et rapide (Q79), que la qualité de son travail s'améliore constamment (Q80) et qu'il a une meilleure compréhension des caractéristiques de son poste de travail (Q82). Toutefois, un mois après la formation (T2), l'appréciation du sujet est diminuée puisqu'il est seulement d'accord avec ces affirmations. Aussi, immédiatement après la formation (T1), le sujet est fortement d'accord pour dire qu'il a le sentiment qu'il peut être aussi efficace que ses collègues (Q68), cependant, un mois après la formation (T2), le sujet se sent moins efficace puisqu'il est en désaccord avec l'affirmation.

Il y a également un écart entre le T1 et le T2 pour les questions 65 et 66. Immédiatement après la formation (T1), le sujet est d'accord pour dire que depuis le début de la formation, il a de moins en moins souvent recours à son superviseur et à ses collègues pour régler les problèmes, mais un mois plus tard (T2), le sentiment est plus élevé car il indique être fortement d'accord avec ces affirmations.

Par ailleurs, immédiatement après la formation (T1), le sujet est d'accord pour dire qu'il a le sentiment que plus il avance, plus il a le goût d'approfondir ses connaissances dans le domaine de la photo (Q73), mais un mois après la formation (T2), le sujet semble avoir un moins grand intérêt car il est en désaccord avec cette affirmation. Enfin, immédiatement après la formation (T1), le sujet est d'accord pour dire que la charge de travail ne lui permet pas d'accomplir adéquatement toutes les tâches demandées (Q72), un mois après la formation (T2), le sujet est beaucoup plus confiant puisqu'il est fortement en désaccord avec l'affirmation.

Les données statistiques sur le nombre d'enveloppes traitées à l'heure, par le sujet, confirment l'impact de la formation sur les résultats. En effet, immédiatement après sa formation (T1), le sujet traitait 35 enveloppes à l'heure, alors qu'un mois après (T2), il traitait 61 enveloppes à l'heure. Les statistiques peuvent être obtenues par l'enregistrement et la codification des enveloppes qui sont traitées par l'employé.

Évaluation d'un cas type sujet No. 4

Questionnaire sur les renseignements généraux :

Notre quatrième sujet possède trente (30) mois d'expérience sur le marché du travail. Il détient un diplôme d'études universitaires en photo et images animées et il ne poursuit pas d'études présentement. Il est à l'emploi de l'entreprise depuis juin 2009. Il occupe le poste de préposé à la vérification des photos, c'est son premier poste de travail dans l'entreprise. Le sujet n'a pas répondu à la question concernant la formation en emploi (QI).

De sexe masculin, il est âgé de 25 ans et il est né en France. Il est au Canada depuis 1 mois et demi.

Description du poste occupé : Préposé à la vérification des photos

✓	Décrocher le papier à la sortie de la développeuse (au besoin);
✓	Inspecter les photos selon la norme établie par l'entreprise;
✓	Associer les films et les enveloppes avec photos;
✓	Faire l'entretien général de son poste de travail;
✓	Effectuer toute autre tâche requise par le superviseur;
✓	Lire, comprendre et pouvoir se référer aux procédures de travail et procédures du système qualité relié à son poste (énumérer les procédures acquises avec le numéro et le nom de chaque procédure).

Il s'agit d'un poste de travail de soir débutant à 16 heures et dont la formation est d'une durée de 5 jours.

Analyse des réponses à l'évaluation de la formation

Variables indépendantes

Caractéristiques de la formation

Clarté de l'objectif

Caractéristiques de la formation			
4 FORTEMENT D'ACCORD / 3 D'ACCORD / 2 EN DÉSACCORD / 1 FORTEMENT EN DÉSACCORD			
Immédiatement après la formation (T1)		Variables mesurées	
		T1	T2
14	Les objectifs de la formation étaient clairs	Objectif	4
15	Les objectifs de la formation étaient atteignables	Objectif	4

Le sujet indique qu'il est **fortement d'accord** pour dire que les objectifs de la formation sont clairs (Q14) et atteignables (Q15).

Un (1) mois après la formation (T2)

Le sujet est toujours **fortement d'accord** pour dire que les objectifs de la formation sont clairs (Q14) et atteignables (Q15).

Analyse des écarts

Il n'existe donc aucun écart entre le T1 et le T2 pour les questions 14 et 15.

Perception (utilité et pertinence)

Caractéristiques de la formation				
4 FORTEMENT D'ACCORD / 3 D'ACCORD / 2 EN DÉSACCORD / 1 FORTEMENT EN DÉSACCORD				
Question sur la perception (utilité et pertinence)		Variables mesurées	T1	T2
17	La documentation était pertinente	Pertinence	4	3
18	La documentation fournie me sera utile pour accomplir le travail	Utilité	3	2
19	Les exemples se rapprochaient de ma situation de travail	Pertinence	3	3
20	Cette formation sera très utile dans l'accomplissement de mon travail	Utilité	4	4
24	Cette formation me permettra d'appliquer les tâches reliées au poste de travail	Utilité	4	4

Immédiatement après la formation (T1)

Le sujet est **fortement d'accord** pour dire que la documentation est pertinente (Q17), utile à l'accomplissement de son travail (Q20) et lui permettra d'appliquer les tâches reliées au poste de travail (Q24). Cependant, il est **d'accord** avec les affirmations suivantes : la documentation fournie sera utile pour accomplir son travail (Q18) et les exemples se rapprochaient de sa situation de travail (Q19).

Un (1) mois après la formation (T2)

Le sujet est **fortement d'accord** pour dire que la documentation est utile à l'accomplissement de son travail (Q20) et lui permettra d'appliquer les tâches reliées au poste de travail (Q24). Il est **d'accord** pour dire que la documentation est pertinente (Q17) et que les exemples se rapprochaient de sa situation de travail (Q19). Toutefois, il est **en désaccord** pour dire que la documentation fournie lui sera utile pour accomplir son travail (Q18).

Analyse des écarts

Il existe un écart entre le T1 et le T2 pour les questions 17 et 18. D'abord, le sujet est fortement d'accord, immédiatement après la formation (T1) pour dire que la documentation est pertinente, mais un mois après (T2), la perception du sujet change puisqu'il est seulement d'accord avec cette affirmation.

Ensuite, le sujet est d'accord en T1 avec l'affirmation que la documentation fournie sera utile pour accomplir le travail, mais en T2, la documentation n'est pas utile puisque le sujet est en désaccord avec cette affirmation.

Il n'existe aucun écart entre le T1 et le T2 pour les questions 19, 20 et 24.

Caractéristiques du milieu de travail

Questions sur le support des collègues de travail

Caractéristiques du milieu de travail				
4 FORTEMENT D'ACCORD / 3 D'ACCORD / 2 EN DÉSACCORD / 1 FORTEMENT EN DÉSACCORD				
Questions sur le support des collègues de travail		Variables mesurées	T1	T2
35	Mes collègues de travail m'ont supporté dans mon apprentissage	Entraide des collègues	4	4
36	Les compétences et le support technique de mes collègues m'ont aidés dans l'application de mes connaissances	Entraide des collègues	4	4
37	Lorsque mon formateur n'était pas présent je pouvais compter sur un collègue pour m'aider	Entraide des collègues	4	4

Immédiatement après la formation (T1)

Le sujet est **fortement d'accord** avec les affirmations suivantes : ses collègues de travail l'ont supporté dans son apprentissage (Q35), les compétences et le support technique de ses collègues l'ont aidé dans l'application des connaissances (Q36) et, en l'absence de son formateur, il pouvait compter sur un collègue pour l'aider (Q37).

Un (1) mois après la formation (T2)

Le sujet est **fortement d'accord** avec les affirmations suivantes : ses collègues de travail l'ont supporté dans son apprentissage (Q35), les compétences et le support technique de ses collègues l'ont aidé dans l'application des connaissances (Q36) et, en l'absence de son formateur, il pouvait compter sur un collègue pour l'aider (Q37).

Analyse des écarts

Il n'existe donc aucun écart entre le T1 et le T2 pour les questions 35, 36 et 37.

Questions sur le support du superviseur

Caractéristiques du milieu de travail				
4 FORTEMENT D'ACCORD / 3 D'ACCORD / 2 EN DÉSACCORD / 1 FORTEMENT EN DÉSACCORD				
Questions sur le support du superviseur		Variables mesurées	T1	T2
38	Je me suis senti supporté par mon superviseur durant mon apprentissage	Support de mon superviseur	3	2
39	Les compétences et le support technique de mon superviseur m'ont aidés dans l'application de mes connaissances	Support de mon superviseur	2	2
40	Mon superviseur applique équitablement les règlements	Support de mon superviseur	2	3
41	Mon superviseur prend le temps de m'écouter	Support de mon superviseur	3	4
42	Mon superviseur était disponible pour répondre à mes questions	Support de mon superviseur	2	3
43	Mon superviseur m'a donné de la rétroaction (feedback) sur mon apprentissage	Support de mon superviseur	2	2

Immédiatement après la formation (T1)

Le sujet est **d'accord** pour dire qu'il s'est senti supporté par son superviseur durant son apprentissage (Q38) et que celui-ci a pris le temps de l'écouter (Q41). Toutefois, le sujet est **en désaccord** pour dire que les compétences et le support technique de son superviseur l'ont aidé dans l'application des connaissances (Q39), qu'il applique équitablement les règlements (Q40), qu'il est disponible pour répondre à ses questions (Q42) et qu'il lui a donné de la rétroaction sur son apprentissage (Q43).

Un (1) mois après la formation (T2)

Le sujet est **fortement d'accord** avec l'affirmation que son superviseur prend le temps de l'écouter (Q41). Il est **d'accord** à l'effet que son superviseur applique équitablement les règlements (Q40) et qu'il était disponible pour répondre à ses questions (Q42). Cependant, il est **en désaccord** pour dire qu'il s'est senti supporté par son superviseur durant son apprentissage (Q38), que les compétences et le support technique de son superviseur l'ont aidé dans l'application des connaissances (Q39) et qu'il lui a donné de la rétroaction sur son apprentissage (Q43).

Analyse des écarts

Il existe un écart entre le T1 et le T2 pour les questions 38, 40, 41 et 42. D'abord, le sujet, en T1, est d'accord pour dire qu'il s'est senti supporté par son superviseur durant son apprentissage (Q38), toutefois, en T2, le support ne semble plus présent puisque le sujet est en désaccord avec l'affirmation. Aussi, le sujet est d'accord, en T1, avec l'affirmation que le superviseur prend le temps de l'écouter (Q41), il l'est encore plus en T2, car il est fortement d'accord avec l'affirmation.

Enfin, le sujet est en désaccord en T1 avec les affirmations suivantes : le superviseur applique équitablement les règlements (Q40) et il est disponible pour répondre à ses questions (Q42), cependant, avec le temps (T2) la perception du sujet est plus favorable à l'égard du superviseur puisqu'il est maintenant d'accord avec les affirmations.

Caractéristiques de l'apprenant

Motivation

Caractéristiques de l'apprenant				
4 FORTEMENT D'ACCORD / 3 D'ACCORD / 2 EN DÉSACCORD / 1 FORTEMENT EN DÉSACCORD				
Questions reliées à l'apprenant (motivation)		Variables mesurées	T1	T2
44	J'estime avoir fourni les efforts nécessaires pour réussir cette formation	Motivation	4	4
45	J'ai le sentiment de pouvoir effectuer le travail de façon autonome	Motivation	3	4
46	Les tâches que j'ai à effectuer dans mon travail sont valorisantes	Motivation	3	3
47	J'ai le sentiment de pouvoir réaliser quelque chose par mon travail	Motivation	3	3
48	La possibilité d'apprendre plusieurs tâches est stimulante	Motivation	4	4
49	La possibilité de progresser dans mon emploi est importante	Motivation	4	4
50	J'ai le sentiment de pouvoir apporter ma propre contribution dans l'entreprise	Motivation	3	2
51	Mon salaire correspond aux responsabilités reliées au poste que j'occupe	Motivation	3	3
53	La rémunération est la partie la plus importante dans le travail	Motivation	2	2

Immédiatement après la formation (T1)

Pour ce qui est de la motivation, le sujet est **fortement d'accord** avec les affirmations suivantes : il estime avoir fourni les efforts nécessaires pour réussir la

formation (Q44), la possibilité d'apprendre plusieurs tâches est stimulante (Q48) et la possibilité de progresser dans mon emploi est importante (Q49).

Le sujet est **d'accord** pour dire qu'il peut effectuer le travail de façon autonome (Q45), que les tâches qu'il a à effectuer dans son travail sont valorisantes (Q46), qu'il a le sentiment de pouvoir réaliser quelque chose par son travail (Q47), qu'il peut apporter sa contribution dans l'entreprise (Q50) et que son salaire correspond aux responsabilités du poste occupé (Q51).

Il est toutefois **en désaccord** avec le fait que la rémunération est la partie la plus importante dans son travail (Q53).

Un (1) mois après la formation (T2)

Un mois après la formation, le sujet est **fortement d'accord** avec les affirmations suivantes : il a fourni les efforts nécessaires pour réussir la formation (Q44), il peut effectuer le travail de façon autonome (Q45), la possibilité d'apprendre plusieurs tâches est stimulante (Q48) et progresser dans son emploi est important (Q49).

Aussi, il est **d'accord** avec le fait que les tâches qu'il a à effectuer dans son travail sont valorisantes (Q46), qu'il a le sentiment de pouvoir réaliser quelque chose par son travail (Q47) et que son salaire correspond aux responsabilités du poste occupé (Q51).

Toutefois, le sujet est **en désaccord** pour dire qu'il a le sentiment de pouvoir apporter sa propre contribution dans l'entreprise (50) et que la rémunération est la partie la plus importante de son travail (Q53).

Analyse des écarts

Il existe un écart entre le T1 et le T2 pour les questions 45 et 50. D'abord, le sujet est d'accord pour dire, immédiatement après la formation (T1), qu'il a le sentiment de pouvoir effectuer le travail de façon autonome (Q45); un mois après la formation (T2) le sentiment est augmenté, puisqu'il est fortement d'accord avec cette affirmation. Le sujet était également d'accord pour dire qu'il avait le sentiment d'apporter sa propre contribution à l'entreprise (Q50); toutefois, après un mois (T2), il était en désaccord avec cette affirmation.

Il n'y a aucun écart entre le T1 et T2 pour les questions 44, 46, 47, 48, 49 et 51.

Résultats

Résultats				
4 FORTEMENT D'ACCORD / 3 D'ACCORD / 2 EN DÉSACCORD / 1 FORTEMENT EN DÉSACCORD				
Questions du l'impact de la formation		Variables mesurées	T1	T2
64	J'ai le sentiment de faire de moins en moins d'erreurs qu'au début de ma formation		4	4
65	Depuis le début de ma formation, j'ai de moins en moins souvent recours à mon superviseur immédiat pour régler des problèmes		4	4
66	Depuis le début de ma formation, j'ai de moins en moins souvent recours à mes collègues pour régler des problèmes		3	4
67	Depuis le début de ma formation, j'ai de moins en moins souvent recours à mon formateur pour régler des problèmes		3	4
68	J'ai le sentiment que je peux être aussi efficace que mes collègues		3	4
69	J'ai le sentiment que je peux encore m'améliorer		3	4
70	J'ai le sentiment que je peux moi-même aider mes collègues de travail à rencontrer leurs objectifs journaliers		3	4
71	J'ai le sentiment que j'ai fourni les efforts nécessaires à la réussite des objectifs de l'entreprise		3	4
72	Depuis le début de ma formation, la charge de travail ne m'a pas permis d'accomplir adéquatement toutes les tâches demandées		2	2
73	J'ai le sentiment que plus j'avance, plus j'ai le goût d'approfondir mes connaissances dans le domaine de la photo		3	2
74	Cette formation m'a permis d'avoir plus confiance en mes capacités		3	3
75	Je sens que mon travail est de plus en plus apprécié par mes collègues		3	4
76	Je sens que mon travail est de plus en plus apprécié par mes superviseurs		3	4
77	J'ai le sentiment d'être de plus en plus impliqué au sein de mon équipe de travail		3	4
78	Depuis le début de ma formation, je constate que mon travail est de plus en plus précis		3	4
79	Depuis le début de ma formation, je constate que j'effectue mon travail de plus en plus rapidement		4	4
80	Depuis le début de ma formation, je constate que la qualité de mon travail s'améliore constamment		3	4
81	Depuis le début de ma formation, je constate qu'il m'est de plus en plus facile de bien performer		3	4
82	Depuis le début de ma formation, je constate que j'ai une meilleure compréhension des caractéristiques de mon poste de travail		3	4
83	Depuis le début de ma formation, je constate que je suis de plus en plus en mesure d'apporter moi-même des solutions aux problèmes qui se présentent à mon poste de travail		3	4

Immédiatement après la formation (T1)

Concernant les résultats de la formation sur l'application des connaissances, le sujet est **fortement d'accord** avec le fait que depuis le début de la formation, il a le sentiment de faire de moins en moins d'erreurs (Q64), il a de moins en moins recours à son superviseur pour régler des problèmes (Q65) et il effectue le travail de plus en plus rapidement (Q79).

De plus, il est **d'accord** avec les affirmations suivantes : depuis le début de sa formation il a de moins en moins souvent recours à ses collègues (Q66) et à son formateur (Q67) pour régler des problèmes, il peut être aussi efficace que ses collègues (Q68), il peut encore s'améliorer (Q69), il peut aider lui-même ses collègues de travail pour rencontrer les objectifs journaliers (Q70), il a fourni les efforts nécessaires à la réussite des objectifs de l'entreprise (Q71), il a le sentiment que plus il avance, plus il a le goût d'approfondir ses connaissances dans le domaine de la photo (Q73), la formation lui a permis d'avoir plus confiance en ses capacités (Q74), il sent que son travail est plus apprécié par ses collègues (Q75) et son superviseur (Q76), il se sent de plus en plus impliqué au sein de son équipe de travail (77), son travail est de plus en plus précis (Q78), la qualité de son travail s'améliore constamment (Q80), il lui est plus facile de performer (Q81), il a une meilleure compréhension des caractéristiques de son poste de travail (Q82) et il est de plus en plus en mesure d'apporter lui-même des solutions aux problèmes qui se présentent à son poste de travail (Q83).

Enfin, il est en désaccord pour dire que la charge de travail ne lui a pas permis d'accomplir adéquatement toutes les tâches demandées (Q72).

Un (1) mois après la formation (T2)

Un mois après la formation, le sujet est **fortement d'accord** avec les affirmations suivantes : depuis le début de la formation il a le sentiment de faire de moins en moins d'erreurs (Q64), il a de moins en moins recours à son superviseur pour régler des problèmes (Q65), il a de moins en moins souvent recours à ses collègues (Q66) et à son formateur (Q67) pour régler des problèmes, il peut être aussi efficace que ses collègues (Q68), il peut encore s'améliorer (Q69), il peut aider lui-même ses collègues de travail pour rencontrer les objectifs journaliers (Q70), il a fourni les efforts nécessaires à la réussite des objectifs de l'entreprise (Q71), il sent que son travail est plus apprécié par ses collègues (Q75) et son superviseur (Q76), il se sent de plus en plus impliqué au sein de son équipe de travail (77), son travail est de plus en plus précis (Q78), il effectue le travail de plus en plus rapidement (Q79), la qualité de son travail s'améliore constamment (Q80), il lui est plus facile de performer (Q81), il a une meilleure compréhension des caractéristiques de son poste de travail (Q82) et il est de plus en plus en mesure d'apporter lui-même des solutions aux problèmes qui se présentent à son poste de travail (Q83).

Aussi, le sujet est **d'accord** pour dire que la formation lui a permis d'avoir plus confiance en ses capacités (Q74). Toutefois, il est **en désaccord** pour dire que la charge de travail ne lui a pas permis d'accomplir adéquatement toutes les tâches demandées (Q72) et qu'il a le sentiment que plus il avance, plus il a le goût d'approfondir ses connaissances dans le domaine de la photo (Q73).

Analyse des écarts

Il existe un écart entre le T1 et le T2 pour plusieurs affirmations. Tout d'abord, le sujet est d'accord, immédiatement après la formation (T1), avec les affirmations suivantes : il a de moins en moins souvent recours à ses collègues (Q66) et à son formateur (Q67) pour régler des problèmes, il peut être aussi efficace que ses collègues (Q68), il peut encore s'améliorer (Q69), il peut aider lui-même ses collègues de travail pour rencontrer les objectifs journaliers (Q70), il a fourni les efforts nécessaires à la réussite des objectifs de l'entreprise (Q71), il sent que son travail est plus apprécié par ses collègues (Q75) et son superviseur (Q76), il se sent de plus en plus impliqué au sein de son équipe de travail (77), son travail est de plus en plus précis (Q78), la qualité de son travail s'améliore constamment (Q80), il lui est plus facile de performer (Q81), il a une meilleure compréhension des caractéristiques de son poste de travail (Q82) et il est de plus en plus en mesure d'apporter lui-même des solutions aux problèmes qui se présentent à son poste de travail (Q83). Un mois après la formation (T2) son sentiment est renforcé puisqu'il devient fortement d'accord avec toutes ces affirmations.

Par contre, immédiatement après la formation (T1), il est d'accord avec le fait d'avoir le goût d'approfondir ses connaissances dans le domaine de la photo, mais son sentiment s'estompe car un mois après la formation (T2) il est en désaccord avec cette affirmation.

Pour ce qui est des questions 64, 65, 72, 74 et 79, il n'existe aucun écart entre le T1 et le T2.

Les données statistiques sur le nombre de rouleaux de photos inspectés par jour, par le sujet, confirment l'impact de la formation sur les résultats. En effet, immédiatement après sa formation (T1), le sujet inspectait 43 rouleaux de photos par jour, alors qu'un mois après (T2), il en inspectait 65 par jour. Les statistiques peuvent être obtenues par l'enregistrement et la codification de chaque rouleau traité et par l'horaire de l'employé sur ce poste de travail.

Évaluation d'un cas type sujet No. 5

Questionnaire sur les renseignements généraux :

Notre cinquième sujet possède trente (30) mois d'expérience sur le marché du travail. Il détient un diplôme d'études collégiales et il ne poursuit pas présentement d'autres études. Il est à l'emploi de l'entreprise depuis juin 2009. Il occupe le poste de préposé au service à la clientèle. C'est son premier poste de travail dans l'entreprise. Il a reçu plusieurs formations à l'interne chez ses autres employeurs (comme commis club vidéo, casier et technicien de mini laboratoire photo).

De sexe masculin, il est âgé de 25 ans et il est né au Canada.

Description du poste occupé : Préposé au service à la clientèle

✓ Écouter et répondre aux attentes de la clientèle, en terme de besoin d'information, d'enregistrement d'une commande, de produits, de demande de service ou de plaintes;
✓ Enregistrer sur système informatique, les données pertinentes au traitement de l'appel du client ou du consommateur;
✓ Gérer les retours d'enveloppes;
✓ Effectuer des recherches;
✓ Effectuer toute autre tâche requise par le superviseur;
✓ Lire, comprendre et pouvoir se référer aux procédures de travail et procédures du système qualité relié à son poste (énumérer les procédures acquises avec le numéro et le nom de chaque procédure).

Le sujet occupe un poste de jour débutant à 9h 30 et la formation est d'une durée d'un mois.

Analyse des réponses à l'évaluation de la formation Variables indépendantes

Caractéristiques de la formation

Clarté de l'objectif

Caractéristiques de la formation			
4 FORTEMENT D'ACCORD / 3 D'ACCORD / 2 EN DÉSACCORD / 1 FORTEMENT EN DÉSACCORD			
Question sur la clarté de l'objectif	Variables mesurées	T1	T2
14 Les objectifs de la formation étaient clairs	Objectif	3	3
15 Les objectifs de la formation étaient atteignables	Objectif	3	3

Immédiatement après la formation (T1)

Le sujet est **d'accord** pour dire que les objectifs de la formation étaient clairs (Q14) et qu'ils étaient atteignables (Q15).

Un (1) mois après la formation (T2)

Le sujet est **d'accord** pour dire que les objectifs de la formation étaient clairs (Q14) et qu'ils étaient atteignables (Q15).

Analyse des écarts

Il n'existe aucun écart entre le T1 et T2 pour les questions 14 et 15.

Perception (utilité et pertinence)

Caractéristiques de la formation				
4 FORTEMENT D'ACCORD / 3 D'ACCORD / 2 EN DÉSACCORD / 1 FORTEMENT EN DÉSACCORD				
Question sur la perception (utilité et pertinence)		Variables mesurées	T1	T2
17	La documentation était pertinente	Pertinence	3	4
18	La documentation fournie me sera utile pour accomplir le travail	Utilité	4	4
19	Les exemples se rapprochaient de ma situation de travail	Pertinence	3	4
20	Cette formation sera très utile dans l'accomplissement de mon travail	Utilité	4	4
24	Cette formation me permettra d'appliquer les tâches reliées au poste de travail	Utilité	3	3

Immédiatement après la formation (T1)

Le sujet est **fortement d'accord** avec les affirmations suivantes : la documentation fournie lui a été utile pour accomplir le travail (Q18) et la formation a été très utile dans l'accomplissement de son travail (Q20). Il est aussi **d'accord** pour dire que la documentation était pertinente (Q17), que les exemples se rapprochaient de sa situation de travail (Q19) et que la formation lui permettra d'appliquer les tâches reliées au poste de travail (Q24).

Un (1) mois après la formation (T2)

Le sujet est fortement d'accord avec les affirmations suivantes : la documentation était pertinente (Q17), la documentation fournie lui a été utile pour accomplir le travail (Q18), les exemples se rapprochaient de sa situation de travail (Q19) et la

formation a été très utile dans l'accomplissement de son travail (Q20). Il était **d'accord** pour dire que la formation lui permettra d'appliquer les tâches reliées au poste de travail (Q24).

Analyse des écarts

Il existe un écart entre le T1 et le T2 pour les questions 17 et 19. Tout d'abord, immédiatement après sa formation (T1), le sujet est d'accord pour dire que la documentation est pertinente (Q17) et que les exemples se rapprochaient de sa situation de travail, ensuite (Q19). Un mois après sa formation (T2), la documentation lui apparaît plus pertinente (Q17) et se rapproche plus de sa situation de travail (Q19) puisqu'il est fortement d'accord avec ces affirmations. Il n'y a aucun écart entre le T1 et le T2 pour les questions 18, 20 et 24.

Caractéristiques du milieu de travail

Questions sur le support des collègues de travail

Caractéristiques du milieu de travail				
4 FORTEMENT D'ACCORD / 3 D'ACCORD / 2 EN DÉSAACORD / 1 FORTEMENT EN DÉSAACORD				
Questions sur le support des collègues de travail		Variables mesurées	T1	T2
35	Mes collègues de travail m'ont supporté dans mon apprentissage	Entraide des collègues	3	3
36	Les compétences et le support technique de mes collègues m'ont aidés dans l'application de mes connaissances	Entraide des collègues	4	4
37	Lorsque mon formateur n'était pas présent je pouvais compter sur un collègue pour m'aider	Entraide des collègues	4	4

Immédiatement après la formation (T1)

Le sujet est fortement d'accord avec les affirmations suivantes : les compétences et le support technique de ses collègues l'ont aidé dans l'application des connaissances (Q36) et en l'absence du formateur, il pouvait compter sur l'aide des ses collègues (Q37). Le sujet est d'accord pour dire que ses collègues de travail l'ont supporté dans son apprentissage (Q35).

Un (1) mois après la formation (T2)

Le sujet est fortement d'accord avec les affirmations suivantes : les compétences et le support technique de ses collègues l'ont aidé dans l'application des connaissances (Q36) et en l'absence du formateur, il pouvait compter sur l'aide des ses collègues (Q37). Le sujet est d'accord pour dire que ses collègues de travail l'ont supporté dans son apprentissage (Q35).

Analyse des écarts

Il n'y a aucun écart entre le T1 et le T2 pour les questions 35, 36 et 37.

Questions sur le support du superviseur

Caractéristiques du milieu de travail				
4 FORTEMENT D'ACCORD / 3 D'ACCORD / 2 EN DÉSACCORD / 1 FORTEMENT EN DÉSACCORD				
Questions sur le support du superviseur		Variables mesurées	T1	T2
38	Je me suis senti supporté par mon superviseur durant mon apprentissage	Support de mon superviseur	2	3
39	Les compétences et le support technique de mon superviseur m'ont aidés dans l'application de mes connaissances	Support de mon superviseur	3	3
40	Mon superviseur applique équitablement les règlements	Support de mon superviseur	4	4
41	Mon superviseur prend le temps de m'écouter	Support de mon superviseur	3	4
42	Mon superviseur était disponible pour répondre à mes questions	Support de mon superviseur	3	3
43	Mon superviseur m'a donné de la rétroaction (feedback) sur mon apprentissage	Support de mon superviseur	4	4

Immédiatement après la formation (T1)

Le sujet est **fortement d'accord** pour dire que son superviseur applique équitablement les règlements (Q40), et qu'il lui a donné de la rétroaction sur son apprentissage (Q43). Il est **d'accord** avec les affirmations suivantes : les compétences et le support technique de son superviseur l'ont aidé dans l'application des connaissances (Q39), son superviseur prend le temps de l'écouter (Q41) et il est disponible pour répondre à ses questions (Q42). Toutefois, le sujet est **en désaccord** pour dire qu'il s'est senti supporté durant son apprentissage (Q38).

Un (1) mois après la formation (T2)

Un mois après la formation, le sujet est **fortement d'accord** avec le fait que son superviseur applique les règlements équitablement (Q40), qu'il prend le temps de l'écouter (Q41) et qu'il lui a donné de la rétroaction sur son apprentissage (Q43). Aussi, il est **d'accord** pour dire qu'il s'est senti supporté par son superviseur durant son apprentissage (Q38), que les compétences et le support technique de son superviseur l'ont aidé dans l'application des connaissances (Q39) et que son superviseur est disponible pour répondre à ses questions (Q42).

Analyse des écarts

Il existe un écart entre le T1 et T2 pour les questions 38 et 41. Immédiatement après la formation (T1), le sujet est en désaccord pour dire qu'il s'est senti supporté durant son apprentissage (Q38), mais un mois après la formation (T2), le sujet ressent plus de support puisqu'il dit être d'accord avec cette affirmation.

Enfin, le sujet est d'accord, immédiatement après la formation (T1), pour dire que son superviseur prend le temps de l'écouter (Q41), un mois plus tard (T2), le sujet se sent encore plus écouté puisqu'il est maintenant fortement en accord.

Caractéristiques de l'apprenant

Motivation

Caractéristiques de l'apprenant				
4 FORTEMENT D'ACCORD / 3 D'ACCORD / 2 EN DÉSACCORD / 1 FORTEMENT EN DÉSACCORD				
Questions reliées à l'apprenant (motivation)		Variables mesurées	T1	T2
44	J'estime avoir fourni les efforts nécessaires pour réussir cette formation	Motivation	3	3
45	J'ai le sentiment de pouvoir effectuer le travail de façon autonome	Motivation	2	3
46	Les tâches que j'ai à effectuer dans mon travail sont valorisantes	Motivation	2	3
47	J'ai le sentiment de pouvoir réaliser quelque chose par mon travail	Motivation	3	3
48	La possibilité d'apprendre plusieurs tâches est stimulante	Motivation	3	4
49	La possibilité de progresser dans mon emploi est importante	Motivation	3	4
50	J'ai le sentiment de pouvoir apporter ma propre contribution dans l'entreprise	Motivation	3	3
51	Mon salaire correspond aux responsabilités reliées au poste que j'occupe	Motivation	4	3
53	La rémunération est la partie la plus importante dans le travail	Motivation	2	2

Immédiatement après la formation (T1)

En ce qui concerne la motivation du sujet, celui-ci est **fortement d'accord** pour dire que son salaire correspond aux responsabilités reliées au poste de travail (Q51). Il est **d'accord** avec les affirmations suivantes : il fournit les efforts nécessaires pour réussir la formation (Q44), il a le sentiment de pouvoir réaliser quelque chose par son travail (Q47), la possibilité d'apprendre plusieurs tâches est stimulante (Q48), la possibilité de progresser dans son emploi est importante (Q49) et il a le sentiment de pouvoir apporter sa propre contribution dans l'entreprise (Q50). Toutefois, le sujet

est **en désaccord** pour dire qu'il a le sentiment de pouvoir effectuer le travail de façon autonome (Q45), que les tâches qu'il effectue pour son travail sont valorisantes (Q46) et que la rémunération est la partie la plus importante dans le travail (Q53).

Un (1) mois après la formation (T2)

Un mois après la formation, le sujet est **fortement d'accord** pour dire que la possibilité d'apprendre plusieurs tâches est stimulante (Q48) et que la possibilité de progresser dans son emploi est importante (Q49). Il est **d'accord** avec les affirmations suivantes : il fourni les efforts nécessaires pour réussir la formation (Q44), il a le sentiment de pouvoir effectuer le travail de façon autonome (Q45), les tâches qu'il effectue pour son travail sont valorisantes (Q46), il a le sentiment de pouvoir réaliser quelques choses par son travail (Q47), il a le sentiment de pouvoir apporter sa propre contribution dans l'entreprise (Q50) et son salaire correspond aux responsabilités reliées au poste de travail (Q51). Cependant, le sujet est en désaccord pour dire que la rémunération est la partie la plus importante dans le travail (Q53).

Analyse des écarts

Il existe un écart entre le T1 et T2 pour les questions 45, 46, 48, 49 et 51. Le sujet est fortement d'accord, immédiatement après la formation (T1), pour dire que son salaire correspond aux responsabilités reliées au poste de travail (Q51), toutefois, un mois après sa formation (T2), le sujet est moins convaincu puisqu'il se dit être d'accord seulement avec cette affirmation.

D'autre part, le sujet est d'accord pour dire, immédiatement après la formation (T1), que la possibilité d'apprendre plusieurs tâches est stimulante (Q48) et que la possibilité de progresser dans son emploi est importante (Q49). Cependant, un mois après sa formation (T1), il semble encore plus convaincu puisqu'il se dit fortement d'accord avec ces affirmations.

Enfin, le sujet est en désaccord pour dire, immédiatement après la formation (T1) qu'il a le sentiment de pouvoir effectuer le travail de façon autonome (Q45) et que les tâches qu'il effectue pour son travail sont valorisantes (Q46). Un mois après la formation (T2), il est plus confiant et il se dit être d'accord avec ces affirmations.

Résultats

Résultats				
4 FORTEMENT D'ACCORD / 3 D'ACCORD / 2 EN DÉSACCORD / 1 FORTEMENT EN DÉSACCORD				
Questions du l'impact de la formation		Variables mesurées	T1	T2
64	J'ai le sentiment de faire de moins en moins d'erreurs qu'au début de ma formation		3	4
65	Depuis le début de ma formation, j'ai de moins en moins souvent recours à mon superviseur immédiat pour régler des problèmes		3	4
66	Depuis le début de ma formation, j'ai de moins en moins souvent recours à mes collègues pour régler des problèmes		3	3
67	Depuis le début de ma formation, j'ai de moins en moins souvent recours à mon formateur pour régler des problèmes		3	4
68	J'ai le sentiment que je peux être aussi efficace que mes collègues		2	3
69	J'ai le sentiment que je peux encore m'améliorer		4	4
70	J'ai le sentiment que je peux moi-même aider mes collègues de travail à rencontrer leurs objectifs journaliers		3	3
71	J'ai le sentiment que j'ai fourni les efforts nécessaires à la réussite des objectifs de l'entreprise		3	3
72	Depuis le début de ma formation, la charge de travail ne m'a pas permis d'accomplir adéquatement toutes les tâches demandées		2	2
73	J'ai le sentiment que plus j'avance, plus j'ai le goût d'approfondir mes connaissances dans le domaine de la photo		4	3
74	Cette formation m'a permis d'avoir plus confiance en mes capacités		2	3
75	Je sens que mon travail est de plus en plus apprécié par mes collègues		2	3
76	Je sens que mon travail est de plus en plus apprécié par mes superviseurs		2	4
77	J'ai le sentiment d'être de plus en plus impliqué au sein de mon équipe de travail		3	3
78	Depuis le début de ma formation, je constate que mon travail est de plus en plus précis		3	3
79	Depuis le début de ma formation, je constate que j'effectue mon travail de plus en plus rapidement		3	3
80	Depuis le début de ma formation, je constate que la qualité de mon travail s'améliore constamment		3	3
81	Depuis le début de ma formation, je constate qu'il m'est de plus en plus facile de bien performer		3	4
82	Depuis le début de ma formation, je constate que j'ai une meilleure compréhension des caractéristiques de mon poste de travail		4	3
83	Depuis le début de ma formation, je constate que je suis de plus en plus en mesure d'apporter moi-même des solutions aux problèmes qui se présentent à mon poste de travail		3	4

Immédiatement après la formation (T1)

Le sujet est **fortement d'accord** pour dire que depuis le début de sa formation, il a le sentiment qu'il peut encore s'améliorer (Q69); que plus il avance, plus il a le goût d'approfondir ses connaissances dans le domaine de la photo (73) et qu'il a une meilleure compréhension des caractéristiques de son poste de travail (82).

Aussi, il est **d'accord** avec les affirmations suivantes, depuis le début de sa formation : il a le sentiment de faire de moins en moins d'erreurs (Q64), il a de moins en moins souvent recours à son superviseur (Q65), à ses collègues (Q66) et à son formateur (Q67) pour régler des problèmes, il a le sentiment qu'il peut aider lui-même ses collègues de travail à rencontrer les objectifs de l'entreprise (Q70), il a le sentiment de fournir les efforts nécessaires à la réussite des objectifs de l'entreprise (Q71), il a le sentiment d'être de plus en plus impliqué au sein de son équipe de travail (Q77), il constate que son travail est de plus en plus précis (Q78), qu'il effectue son travail de plus en plus rapidement (Q79), que la qualité de son travail s'améliore constamment (Q80), qu'il lui est de plus en plus facile de bien performer (Q81) et qu'il est de plus en plus en mesure d'apporter lui-même des solutions aux problèmes qui se présentent à son poste de travail (Q83).

Finalement, le sujet est **en désaccord** pour dire qu'il est aussi efficace que ses collègues (Q68), que la charge de travail ne lui a pas permis d'accomplir adéquatement toutes les tâches demandées (72), que la formation lui a permis d'avoir plus confiance en ses capacités (Q74), il sent que son travail est plus apprécié par ses collègues (Q75) et son superviseur (Q76).

Un (1) mois après la formation (T2)

Un mois après la formation, le sujet est **fortement d'accord** pour dire, que depuis le début de la formation, il a le sentiment de faire de moins en moins d'erreurs (Q64), il a de moins en moins souvent recours à son superviseur (Q65), il a de moins en moins souvent recours à son formateur (Q67), il a le sentiment qu'il peut encore s'améliorer (Q69), il sent que son travail est plus apprécié par son superviseur (Q76), qu'il lui est de plus en plus facile de bien performer (Q81) et qu'il est de plus en plus en mesure d'apporter lui-même des solutions aux problèmes qui se présentent à son poste de travail (Q83).

D'autre part, le sujet est **d'accord** pour dire que depuis le début de la formation, il a de moins en moins souvent recours à ses collègues pour régler les problèmes (Q66), qu'il est aussi efficace que ses collègues (Q68), il a le sentiment qu'il peut aider lui-même ses collègues de travail à rencontrer les objectifs de l'entreprise (Q70), qu'il a le sentiment de fournir les efforts nécessaires à la réussite des objectifs de l'entreprise (Q71), que plus il avance, plus il a le goût d'approfondir ses connaissances dans le domaine de la photo (73), que la formation lui a permis d'avoir plus confiance en ses capacités (Q74), il sent que son travail est plus apprécié par ses collègues (Q75), il a le sentiment d'être de plus en plus impliqué au

sein de son équipe de travail (Q77), que son travail est de plus en plus précis (Q78), qu'il effectue son travail de plus en plus rapidement (Q79), que la qualité de son travail s'améliore constamment (Q80) et qu'il a une meilleure compréhension des caractéristiques de son poste de travail (82).

Enfin, le sujet est **en désaccord** avec le fait, que depuis le début de la formation, la charge de travail ne lui a pas permis d'accomplir adéquatement toutes les tâches demandées (Q72).

Analyse des écarts

Il existe un écart entre le T1 et le T2 pour plusieurs des questions. D'abord, immédiatement après la formation (T1), le sujet est fortement d'accord avec le fait que plus il avance, plus il a le goût d'approfondir ses connaissances dans le domaine de la photo (Q73) et il a une meilleure compréhension des caractéristiques de son poste de travail (Q82) mais avec le temps (T2), son sentiment est diminué puisqu'il est seulement d'accord avec les affirmations.

Ensuite, le sujet est d'accord, immédiatement après la formation (T1), avec les affirmations suivantes : depuis le début de la formation, il a le sentiment de faire de moins en moins d'erreurs (Q64), il a de moins en moins souvent recours à son superviseur (Q65), il a de moins en moins souvent recours à son formateur (Q67), qu'il lui est de plus en plus facile de bien performer (Q81) et qu'il est de plus en plus en mesure d'apporter lui-même des solutions aux problèmes qui se présentent à son poste de travail (Q83). Toutefois, un mois après la formation (T1), il est plus confiant car il indique être fortement d'accord avec les affirmations.

D'autre part, le sujet est en désaccord, immédiatement après la formation (T1), avec les affirmations suivantes : il est aussi efficace que ses collègues (Q68), la formation lui a permis d'avoir plus confiance en ses capacités (Q74) et il sent que son travail est plus apprécié par ses collègues (Q75). Cependant, un mois après la formation (T2), le sujet est plus confiant puisqu'il indique être d'accord avec les affirmations.

Enfin, le sujet est en désaccord, immédiatement après la formation (T1), pour dire qu'il sent que son travail est plus apprécié par son superviseur (Q76), mais un mois après la formation (T2) son sentiment de confiance est plus élevé puisqu'il se dit fortement d'accord avec l'affirmation.

Les données statistiques sur le nombre d'appels téléphoniques traités par jour, par le sujet, confirment l'impact de la formation sur les résultats. En effet, immédiatement après sa formation (T1), le sujet a répondu à 18 appels par jour, alors qu'un mois après (T2), il a répondu à 43 appels par jour. Il est à noter que les employés réguliers traitent en moyenne 80 appels par jour. Les statistiques sur le nombre d'appels peuvent être obtenues par l'identification du numéro de l'employé qui s'enregistre sur le système téléphonique. Enfin, la programmation du système téléphonique permet de diriger les appels vers les employés à tour de rôle.

Évaluation d'un cas type sujet No. 6

Questionnaire sur les renseignements généraux :

Notre sixième sujet possède dix (10) mois d'expérience sur le marché du travail. Il détient un diplôme d'études secondaires et il poursuit ses études collégiales. Il est à l'emploi de l'entreprise depuis juillet 2009. Il occupe le poste d'aide général à la production, c'est son premier poste de travail dans l'entreprise. Il a suivi plusieurs formations tant à l'extérieur de son milieu de travail qu'à l'interne. Les formations suivies à l'externe sont les suivantes : formation en intervention auprès des enfants handicapés et une formation de premiers soins. Les formations à l'interne sont une formation à la production de cheminée en usine et une formation en restauration.

De sexe masculin, il est âgé de 19 ans et il est né au Canada.

Description du poste occupé : Aide général à la production

- ☐ ☐ ☒ Recevoir et vider les sacs de matériel;
- ✓ Trier le matériel reçu;
- ✓ Procéder à l'ouverture de caméra;
- ✓ Procéder à la vérification et au classement de photos;
- ☐ ☐ ☒ Assembler les mini albums à l'aide de la monteuse;
- ✓ Faire l'entretien sommaire de son poste de travail ;
- ✓ Effectuer toute autre tâche requise par le superviseur;
- ✓ Lire, comprendre et pouvoir se référer aux procédures de travail et procédures du système qualité relié à son poste (énumérer les procédures acquises avec le numéro et le nom de chaque procédure).

Il s'agit d'un poste de travail de jour débutant à 7 heures et dont la formation est d'une durée de 2 jours.

Analyse des réponses à l'évaluation de la formation Variables indépendantes

Caractéristiques de la formation

Clarté de l'objectif

Caractéristiques de la formation			
4 FORTEMENT D'ACCORD / 3 D'ACCORD / 2 EN DÉSACCORD / 1 FORTEMENT EN DÉSACCORD			
Question sur la clarté de l'objectif	Variables mesurées	T1	T2
14 Les objectifs de la formation étaient clairs	Objectif	3	4
15 Les objectifs de la formation étaient atteignables	Objectif	4	4

Immédiatement après la formation (T1)

Pour la question 14, le résultat indique que le sujet est **d'accord** pour dire que les objectifs de formation étaient clairs. Pour la question 15, le résultat indique que le sujet est **fortement d'accord** avec l'affirmation que les objectifs sont atteignables.

Un (1) mois après la formation (T2)

Immédiatement après la formation (T2), le sujet est **fortement d'accord** pour dire que les objectifs de formation étaient clairs (Q14) et atteignables (Q15).

Analyse des écarts

Il existe un écart entre le T1 et T2 pour la question 14. Le sujet est d'accord pour dire, immédiatement après la formation (T1), que les objectifs sont clairs, sa perception est encore plus forte, un mois après la formation (T2), puisqu'il est fortement d'accord avec cette affirmation.

Perception (utilité et pertinence)

Caractéristiques de la formation				
4 FORTEMENT D'ACCORD / 3 D'ACCORD / 2 EN DÉSACCORD / 1 FORTEMENT EN DÉSACCORD				
Question sur la perception (utilité et pertinence)		Variables mesurées	T1	T2
17	La documentation était pertinente	Pertinence	4	2
18	La documentation fournie me sera utile pour accomplir le travail	Utilité	4	2
19	Les exemples se rapprochaient de ma situation de travail	Pertinence	1	4
20	Cette formation sera très utile dans l'accomplissement de mon travail	Utilité	2	3
24	Cette formation me permettra d'appliquer les tâches reliées au poste de travail	Utilité	2	3

Immédiatement après la formation (T1)

Le sujet **est fortement d'accord** pour dire que la documentation est pertinente (Q17) et utile pour accomplir le travail (Q18). Il est **en désaccord** avec les affirmations suivantes : la formation sera très utile dans l'accomplissement de son travail (Q20) et qu'elle lui permettra d'appliquer les tâches reliées au poste de travail (Q24). Enfin, il **fortement en désaccord** pour dire que les exemples se rapprochaient de sa situation de travail (Q19).

Un (1) mois après la formation (T2)

Le sujet est **fortement d'accord** pour dire que les exemples se rapprochaient de sa situation de travail (Q19). Il est **d'accord** à l'effet que la formation sera très utile dans l'accomplissement de son travail (Q20) et qu'elle permettra d'appliquer les tâches reliées au poste de travail (Q24). Enfin, il est **en désaccord** avec les affirmations suivantes : la documentation était pertinente (Q17) et utile pour accomplir le travail (Q18).

Analyse des écarts

Il existe un écart entre le T1 et le T2 pour toutes les questions concernant l'utilité et la pertinence de la formation. Tout d'abord, le sujet est fortement d'accord, immédiatement après la formation (T1), pour dire que la documentation était utile (Q18) et pertinente (Q17) pour l'accomplissement de son travail. Cependant, un mois après la formation (T2), le sujet estime l'utilité et la pertinence de la documentation comme moins importante puisqu'il est en désaccord avec les affirmations.

Aussi, bien qu'il soit en désaccord, immédiatement après la formation (T1), avec les affirmations suivantes : la formation sera très utile dans l'accomplissement de son travail (Q20) et cette formation permettra d'appliquer les tâches reliées au poste de travail (Q24), un mois après la formation (T2), le sujet est plus convaincu puisqu'il est d'accord avec ces deux affirmations.

Finalement, immédiatement après la formation (T1), le sujet est fortement en désaccord avec l'affirmation que les exemples se rapprochaient de sa situation de travail (Q19), mais un mois après sa formation (T2), les exemples au fil du temps semblent avoir un impact positif sur sa perception puisqu'il est fortement d'accord avec cette affirmation.

Caractéristiques du milieu de travail

Questions sur le support des collègues de travail

Caractéristiques du milieu de travail				
4 FORTEMENT D'ACCORD / 3 D'ACCORD / 2 EN DÉSACCORD / 1 FORTEMENT EN DÉSACCORD				
Questions sur le support des collègues de travail		Variables mesurées	T1	T2
35	Mes collègues de travail m'ont supporté dans mon apprentissage	Entraide des collègues	4	4
36	Les compétences et le support technique de mes collègues m'ont aidés dans l'application de mes connaissances	Entraide des collègues	4	4
37	Lorsque mon formateur n'était pas présent je pouvais compter sur un collègue pour m'aider	Entraide des collègues	3	3

Immédiatement après la formation (T1)

Le sujet est **fortement d'accord** pour dire que ses collègues de travail l'ont supporté dans son apprentissage (Q35) et que les compétences et le support technique de ceux-ci l'ont aidé dans l'application des connaissances (Q36). Par ailleurs, il est **d'accord** pour dire qu'en l'absence du formateur, il pouvait compter sur un collègue de travail (Q37).

Un (1) mois après la formation (T2)

Il appert que le sujet conserve la même perception qu'en T1. Il est **fortement d'accord** pour dire que ses collègues de travail l'ont supporté dans son apprentissage (Q35) et que les compétences et le support technique de ceux-ci l'ont aidé dans l'application des connaissances (Q36). Par ailleurs, il est **d'accord** pour dire qu'en l'absence du formateur, il pouvait compter sur un collègue de travail (Q37).

Analyse des écarts

Il n'existe aucun écart entre le T1 et T2 pour les questions 35, 36 et 37.

Questions sur le support du superviseur

Caractéristiques du milieu de travail				
4 FORTEMENT D'ACCORD / 3 D'ACCORD / 2 EN DÉSACCORD / 1 FORTEMENT EN DÉSACCORD				
Questions sur le support du superviseur		Variables mesurées	T1	T2
38	Je me suis senti supporté par mon superviseur durant mon apprentissage	Support de mon superviseur	2	3
39	Les compétences et le support technique de mon superviseur m'ont aidés dans l'application de mes connaissances	Support de mon superviseur	3	3
40	Mon superviseur applique équitablement les règlements	Support de mon superviseur	4	4
41	Mon superviseur prend le temps de m'écouter	Support de mon superviseur	3	3
42	Mon superviseur était disponible pour répondre à mes questions	Support de mon superviseur	2	2
43	Mon superviseur m'a donné de la rétroaction (feedback) sur mon apprentissage	Support de mon superviseur	2	3

Immédiatement après la formation (T1)

Le sujet est **fortement d'accord** pour dire que le superviseur applique équitablement les règlements (Q40). Également, il est **d'accord** pour dire que les compétences et le support technique de son superviseur l'ont aidé dans l'application des connaissances (Q39) et que son superviseur prend le temps de l'écouter (Q41).

Cependant, le sujet est **en désaccord** avec les affirmations suivantes : le sujet s'est senti supporté par son superviseur durant son apprentissage (Q38), il était disponible pour répondre à ses questions (Q42) et il lui a donné de la rétroaction sur son apprentissage (Q43).

Un (1) mois après la formation (T2)

Le sujet est **fortement d'accord** pour dire que le superviseur applique équitablement les règlements (Q40). De même, il est **d'accord** quant au support du superviseur durant son apprentissage (Q38), aux compétences et au support technique de son superviseur pour l'aider dans l'application des connaissances (Q39) et au fait que le superviseur prend le temps de l'écouter (Q41). Toutefois, il **en désaccord** pour dire que son superviseur était disponible pour répondre à ses questions (Q42).

Analyse des écarts

Il existe un écart entre le temps T1 et le T2 pour les questions 38 et 43. Il appert qu'avec le temps le sujet se sent davantage supporté par son superviseur étant donné qu'en T1, le sujet est en désaccord pour dire qu'il s'est senti supporté par son superviseur durant son apprentissage (Q38) et que celui-ci lui a donné de la rétroaction sur son apprentissage (Q43), alors qu'en T2, il est d'accord avec les deux affirmations. Il n'existe aucun écart entre le temps T1 et T2 pour les questions 39, 40, 41 et 42.

Caractéristiques de l'apprenant

Motivation

Caractéristiques de l'apprenant				
4 FORTEMENT D'ACCORD / 3 D'ACCORD / 2 EN DÉSAACCORD / 1 FORTEMENT EN DÉSAACCORD				
Questions reliées à l'apprenant (motivation)		Variables mesurées	T1	T2
44	J'estime avoir fourni les efforts nécessaires pour réussir cette formation	Motivation	4	4
45	J'ai le sentiment de pouvoir effectuer le travail de façon autonome	Motivation	4	4
46	Les tâches que j'ai à effectuer dans mon travail sont valorisantes	Motivation	3	3
47	J'ai le sentiment de pouvoir réaliser quelque chose par mon travail	Motivation	2	3
48	La possibilité d'apprendre plusieurs tâches est stimulante	Motivation	4	4
49	La possibilité de progresser dans mon emploi est importante	Motivation	4	3
50	J'ai le sentiment de pouvoir apporter ma propre contribution dans l'entreprise	Motivation	3	2
51	Mon salaire correspond aux responsabilités reliées au poste que j'occupe	Motivation	4	3
53	La rémunération est la partie la plus importante dans le travail	Motivation	2	2

Immédiatement après la formation (T1)

Le sujet est **fortement d'accord** avec les affirmations suivantes : il estime avoir fourni les efforts nécessaires pour réussir la formation (Q44), il a le sentiment de pouvoir effectuer le travail de façon autonome (Q45), la possibilité d'apprendre plusieurs tâches est stimulante (Q48), la possibilité de progresser dans son emploi est importante (Q49) et son salaire correspond aux responsabilités reliées au poste qu'il occupe (Q51). En plus, il est **d'accord** pour dire que les tâches qu'il effectue dans son travail sont valorisantes (Q46) et qu'il a le sentiment de pouvoir apporter sa propre contribution dans l'entreprise (Q50). Cependant, il est **en désaccord** pour dire qu'il a le sentiment de pouvoir réaliser quelque chose par son travail (Q47) et que la rémunération est la partie la plus importante dans le travail (Q53).

Un (1) mois après la formation (T2)

Le sujet est **fortement d'accord** avec les affirmations suivantes : il estime avoir fourni les efforts nécessaires pour réussir la formation (Q44), il a le sentiment de pouvoir effectuer le travail de façon autonome (Q45) et la possibilité d'apprendre plusieurs tâches est stimulante (Q48). Également, il est **d'accord** pour dire que les tâches qu'il effectue dans son travail sont valorisantes (Q46), qu'il a le sentiment de pouvoir réaliser quelque chose par son travail (Q47), la possibilité de progresser dans son emploi est importante (Q49) et qu'il a le sentiment de pouvoir apporter sa propre contribution dans l'entreprise (Q51). Toutefois, il est **en désaccord** avec le fait qu'il a le sentiment de pouvoir apporter sa propre contribution dans l'entreprise (Q50) et que la rémunération est la partie la plus importante dans le travail (Q53).

Analyse des écarts

Il existe un écart entre le T1 et le T2 pour les questions 47, 49, 50 et 51. D'abord, le sujet est fortement d'accord, immédiatement après la formation (T1), pour dire que la possibilité de progresser dans son emploi est importante (Q49) et qu'il a le sentiment de pouvoir apporter sa propre contribution dans l'entreprise (Q51), son sentiment est moins fort un mois après la formation (T2), puisque il est seulement d'accord avec ces affirmations.

Aussi, pour ce qui est du sentiment de pouvoir apporter sa propre contribution dans l'entreprise (Q50), le sujet est tout d'abord d'accord avec cette affirmation, immédiatement après la formation (T1), mais un mois après la formation (T2), le sujet a le sentiment de pouvoir moins contribuer puisqu'il est en désaccord.

Finalement, immédiatement après la formation (T1), le sujet est en désaccord pour dire qu'il a le sentiment de pouvoir réaliser quelque chose par son travail (Q47), mais un mois après la formation (T2), il devient plus confiant car il est maintenant d'accord avec l'affirmation.

Il n'existe aucun écart entre le T1 et le T2 pour les questions 44, 45, 46, 48 et 53.

Résultats

Résultats				
4 FORTEMENT D'ACCORD / 3 D'ACCORD / 2 EN DÉSACCORD / 1 FORTEMENT EN DÉSACCORD				
Questions du l'impact de la formation		Variables mesurées	T1	T2
64	J'ai le sentiment de faire de moins en moins d'erreurs qu'au début de ma formation		4	3
65	Depuis le début de ma formation, j'ai de moins en moins souvent recours à mon superviseur immédiat pour régler des problèmes		4	3
66	Depuis le début de ma formation, j'ai de moins en moins souvent recours à mes collègues pour régler des problèmes		3	4
67	Depuis le début de ma formation, j'ai de moins en moins souvent recours à mon formateur pour régler des problèmes		4	4
68	J'ai le sentiment que je peux être aussi efficace que mes collègues		4	4
69	J'ai le sentiment que je peux encore m'améliorer		4	3
70	J'ai le sentiment que je peux moi-même aider mes collègues de travail à rencontrer leurs objectifs journaliers		3	3
71	J'ai le sentiment que j'ai fourni les efforts nécessaires à la réussite des objectifs de l'entreprise		4	4
72	Depuis le début de ma formation, la charge de travail ne m'a pas permis d'accomplir adéquatement toutes les tâches demandées		1	2
73	J'ai le sentiment que plus j'avance, plus j'ai le goût d'approfondir mes connaissances dans le domaine de la photo		3	3
74	Cette formation m'a permis d'avoir plus confiance en mes capacités		2	2
75	Je sens que mon travail est de plus en plus apprécié par mes collègues		3	2
76	Je sens que mon travail est de plus en plus apprécié par mes superviseurs		3	3
77	J'ai le sentiment d'être de plus en plus impliqué au sein de mon équipe de travail		4	4
78	Depuis le début de ma formation, je constate que mon travail est de plus en plus précis		4	3
79	Depuis le début de ma formation, je constate que j'effectue mon travail de plus en plus rapidement		3	4
80	Depuis le début de ma formation, je constate que la qualité de mon travail s'améliore constamment		4	3
81	Depuis le début de ma formation, je constate qu'il m'est de plus en plus facile de bien performer		4	3
82	Depuis le début de ma formation, je constate que j'ai une meilleure compréhension des caractéristiques de mon poste de travail		4	3
83	Depuis le début de ma formation, je constate que je suis de plus en plus en mesure d'apporter moi-même des solutions aux problèmes qui se présentent à mon poste de travail		4	3

Immédiatement après la formation (T1)

Concernant les résultats de la formation sur l'application des connaissances, le sujet est **fortement d'accord** avec les affirmations suivantes : il a le sentiment, depuis le début de sa formation, de faire de moins en moins d'erreurs (Q64), d'avoir de moins en moins recours à son superviseur (Q65) et à son formateur (Q67) pour l'aider à régler les problèmes, il a le sentiment de pouvoir être aussi efficace que ses collègues (Q68), de pouvoir encore s'améliorer (Q69), de fournir les efforts nécessaires à la réussite des objectifs de l'entreprise (Q71), d'être de plus en plus impliqué au sein de son équipe de travail (Q77), que son travail est de plus en plus précis (Q78), que la qualité de son travail s'améliore constamment (Q80), qu'il lui est de plus en plus facile de bien performer (Q81), qu'il a une meilleure compréhension des caractéristiques de son poste de travail (Q82) et qu'il est de plus en plus en mesure d'apporter lui-même des solutions aux problèmes qui se présentent à son poste de travail (Q83).

Également, il est **en accord** pour dire que depuis le début de sa formation, il a de moins en moins souvent recours à ses collègues pour régler des problèmes (Q66), qu'il peut lui-même aider ses collègues de travail à rencontrer les objectifs journaliers (Q70), que plus il avance, plus il a le goût d'approfondir ses connaissances dans le domaine de la photo (Q73), que dans son travail il se sent de plus en plus apprécié par ses collègues (Q75) et ses superviseurs (Q76) et qu'il effectue son travail de plus en plus rapidement (Q79).

Par ailleurs, le sujet est **en désaccord** avec l'affirmation que cette formation lui a permis d'avoir plus confiance en ses capacités (Q74). De même, il est **fortement en désaccord** pour dire que depuis le début de sa formation, la charge de travail ne lui a pas permis d'accomplir adéquatement toutes les tâches demandées (Q72).

Un (1) mois après la formation (T2)

Le sujet est **fortement d'accord** pour dire que depuis le début de sa formation, il a de moins en moins souvent recours à ses collègues pour régler des problèmes (Q66), qu'il a de moins en moins souvent recours et à son formateur pour l'aider régler les problèmes (Q67), il a le sentiment de pouvoir être aussi efficace que ses collègues (Q68), de fournir les efforts nécessaires à la réussite des objectifs de l'entreprise (Q71), d'être de plus en plus impliqué au sein de son équipe de travail (Q77) et qu'il effectue son travail de plus en plus rapidement (Q79).

En plus, il est **d'accord** avec les affirmations suivantes : il a le sentiment, depuis le début de sa formation, de faire de moins en moins d'erreurs (Q64), d'avoir de moins en moins recours à son superviseur (Q65), il a le sentiment de pouvoir encore s'améliorer (Q69), qu'il peut lui-même aider ses collègues de travail à rencontrer les objectifs journaliers (Q70), que plus il avance, plus il a le goût d'approfondir ses connaissances dans le domaine de la photo (Q73), il sent que son travail est de plus en plus apprécié par ses superviseurs (Q76), que son travail est de plus en plus précis (Q78), que la qualité de son travail s'améliore constamment (Q80), qu'il lui est de plus en plus facile de bien performer (Q81), qu'il a une meilleure compréhension des caractéristiques de son poste de travail (Q82) et qu'il est de plus en plus en

mesure d'apporter lui-même des solutions aux problèmes qui se présentent à son poste de travail (Q83).

Toutefois, le sujet est **en désaccord** pour dire que depuis le début de sa formation, la charge de travail ne lui a pas permis d'accomplir adéquatement toutes les tâches demandées (Q72), la formation lui a permis d'avoir plus confiance en ses capacités (Q74) et dans son travail, il se sent de plus en plus apprécié par ses collègues (Q75).

Analyse des écarts

Il existe un écart entre le T1 et le T2 pour plusieurs des questions. D'abord, le sujet indique, immédiatement après la formation (T1), être fortement d'accord avec les affirmations suivantes : il a le sentiment, depuis le début de sa formation, de faire de moins en moins d'erreurs (Q64), d'avoir de moins en moins recours à son superviseur (Q65), il a le sentiment de pouvoir encore s'améliorer (Q69), que son travail est de plus en plus précis (Q78), que la qualité de son travail s'améliore constamment (Q80), qu'il lui est de plus en plus facile de bien performer (Q81), qu'il a une meilleure compréhension des caractéristiques de son poste de travail (Q82) et qu'il est de plus en plus en mesure d'apporter lui-même des solutions aux problèmes qui se présentent à son poste de travail (Q83). Toutefois, un mois après la formation, le sujet est moins confiant puisqu'il se dit être seulement d'accord avec ces affirmations.

Aussi, le sujet indique, immédiatement après la formation (T1), être d'accord pour dire que depuis le début de sa formation, il a de moins en moins souvent recours à ses collègues pour régler des problèmes (Q66) et qu'il effectue son travail de plus en plus rapidement (Q79). Cependant, un mois après la formation (T2), il a encore moins besoin de support et il se sent plus performant puisqu'il est maintenant fortement d'accord avec ces affirmations.

Toutefois, le sujet indiquait immédiatement après la formation (T1) qu'il était d'accord avec l'affirmation à l'effet qu'il sentait que son travail était de plus en plus apprécié par ses collègues, un mois après (T2), il est en désaccord avec cette affirmation.

Enfin, le sujet est fortement en désaccord, immédiatement après la formation (T1) que la charge de travail ne lui a pas permis d'accomplir adéquatement toutes les tâches demandées (Q72), mais un mois après la formation (T2), la charge de travail semble un peu plus importante puisqu'il dit être en désaccord avec cette affirmation.

Les données statistiques sur le nombre d'enveloppes traitées à l'heure, par le sujet, confirment l'impact de la formation sur les résultats. En effet, immédiatement après sa formation (T1), le sujet traitait 44 enveloppes à l'heure, alors qu'un mois après (T2), il traitait 56 enveloppes à l'heure. Les statistiques peuvent être obtenues par l'enregistrement et la codification des enveloppes qui sont traitées par l'employé et par l'horaire de l'employé sur ce poste de travail.

Évaluation d'un cas type sujet No. 8

Questionnaire sur les renseignements généraux :

Notre septième sujet possède six (6) mois d'expérience sur le marché du travail. Il détient un diplôme d'études secondaires et il poursuit ses études collégiales. Il est à l'emploi de l'entreprise depuis juillet 2009. Il occupe le poste d'opérateur d'encolleuse, c'est son premier poste de travail dans l'entreprise et c'est la première fois qu'il reçoit une formation de son employeur.

De sexe féminin, il est âgé de 19 ans et il est né au Canada.

Description du poste occupé : opérateur d'encolleuse

✓ Ouvrir et trier les enveloppes;
✓ Coller les négatifs de film en utilisant une colleuse automatique;
✓ Faire suivre l'enveloppe avec le bon négatif;
✓ Assembler les lots des enveloppes avec les négatifs;
✓ Réparer les pannes mineures inhérentes à l'opération de l'appareil;
✓ Faire l'entretien général de son poste de travail;
✓ Effectuer toute autre tâche requise par le superviseur;
✓ Lire, comprendre et pouvoir se référer aux procédures de travail et procédures du système qualité relié à son poste (énumérer les procédures acquises avec le numéro et le nom de chaque procédure).

Il s'agit d'un poste de travail de soir débutant à 16 heures et dont la formation est d'une durée de 5 jours.

Analyse des réponses à l'évaluation de la formation Variables indépendantes

Caractéristiques de la formation

Clarté de l'objectif

Caractéristiques de la formation			
4 FORTEMENT D'ACCORD / 3 D'ACCORD / 2 EN DÉSACCORD / 1 FORTEMENT EN DÉSACCORD			
Question sur la clarté de l'objectif	Variables mesurées	T1	T2
14 Les objectifs de la formation étaient clairs	Objectif	3	4
15 Les objectifs de la formation étaient atteignables	Objectif	4	4

Immédiatement après la formation (T1)

Le sujet est **fortement d'accord** pour dire que les objectifs de la formation étaient atteignables (Q15) et il est **d'accord** pour dire que les objectifs de la formation étaient clairs (Q14).

Un (1) mois après la formation (T2)

Le sujet est **fortement d'accord** pour dire que les objectifs de la formation étaient clairs (Q14) et atteignables (Q15).

Analyse des écarts

Il existe un écart entre le T1 et le T2 pour la question 14. En effet, le sujet, immédiatement après la formation (T1) est d'accord avec le fait que les objectifs étaient clairs, 1 mois après la formation (T2), ceux-ci sont encore plus clairs puisqu'il est fortement d'accord avec cette affirmation. Il n'existe aucun écart pour la question 15.

Perception (utilité et pertinence)

Caractéristiques de la formation				
4 FORTEMENT D'ACCORD / 3 D'ACCORD / 2 EN DÉSACCORD / 1 FORTEMENT EN DÉSACCORD				
Question sur la perception (utilité et pertinence)		Variables mesurées	T1	T2
17	La documentation était pertinente	Pertinence	4	4
18	La documentation fournie me sera utile pour accomplir le travail	Utilité	4	4
19	Les exemples se rapprochaient de ma situation de travail	Pertinence	4	4
20	Cette formation sera très utile dans l'accomplissement de mon travail	Utilité	4	4
24	Cette formation me permettra d'appliquer les tâches reliées au poste de travail	Utilité	4	4

Immédiatement après la formation (T1) et un (1) mois après la formation (T2)

Pour ce qui est de la perception de l'utilité et la pertinence de la formation, le sujet est **fortement d'accord**, autant **immédiatement après la formation (T1)** qu'**un mois après la formation (T2)**, avec les affirmations suivantes : la documentation était pertinente (Q17), la documentation fournie lui a été utile pour accomplir le travail (Q18), les exemples se rapprochaient de sa situation de travail (Q19), la formation était utile à l'accomplissement de son travail (Q20) et la formation lui a permis d'appliquer les tâches reliées au poste de travail (Q24).

Analyse des écarts

Il n'existe aucun écart entre le T1 et le T2 pour les questions 17, 18, 19, 20 et 24.

Caractéristiques du milieu de travail

Questions sur le support des collègues de travail

Caractéristiques du milieu de travail				
4 FORTEMENT D'ACCORD / 3 D'ACCORD / 2 EN DÉSACCORD / 1 FORTEMENT EN DÉSACCORD				
Questions sur le support des collègues de travail		Variables mesurées	T1	T2
35	Mes collègues de travail m'ont supporté dans mon apprentissage	Entraide des collègues	3	4
36	Les compétences et le support technique de mes collègues m'ont aidés dans l'application de mes connaissances	Entraide des collègues	3	4
37	Lorsque mon formateur n'était pas présent je pouvais compter sur un collègue pour m'aider	Entraide des collègues	4	4

Immédiatement après la formation (T1)

Le sujet est **fortement d'accord** pour dire qu'en l'absence de son formateur, il peut compter sur un collègue de travail (Q37). Aussi, il se dit **d'accord** pour dire que ses collègues de travail l'ont supporté dans son apprentissage (Q35) et que les compétences et support technique de ceux-ci l'ont aidé dans l'application des connaissances (Q36).

Un mois après la formation (T2)

Le sujet est **fortement d'accord** avec les affirmations suivantes : ses collègues de travail l'ont supporté dans son apprentissage (Q35), les compétences et support technique de ceux-ci l'ont aidé dans l'application des connaissances (Q36) et en l'absence de son formateur, il peut compter sur un collègue de travail (Q37).

Analyse des écarts

Il existe un écart entre le T1 et le T2 lorsque le sujet indique qu'il est d'accord, immédiatement après la formation (T1) avec le fait que ses collègues de travail l'ont supporté dans son apprentissage (Q35) et que les compétences et support technique de ceux-ci l'ont aidé dans l'application des connaissances (Q36). Toutefois, le sentiment du sujet est encore plus fort un mois après la formation (T2) puisqu'il est fortement en accord avec ces affirmations. Il n'existe aucun écart pour la question 37.

Questions sur le support du superviseur

Caractéristiques du milieu de travail				
4 FORTEMENT D'ACCORD / 3 D'ACCORD / 2 EN DÉSACCORD / 1 FORTEMENT EN DÉSACCORD				
Questions sur le support du superviseur		Variables mesurées	T1	T2
38	Je me suis senti supporté par mon superviseur durant mon apprentissage	Support de mon superviseur	2	3
39	Les compétences et le support technique de mon superviseur m'ont aidés dans l'application de mes connaissances	Support de mon superviseur	2	2
40	Mon superviseur applique équitablement les règlements	Support de mon superviseur	4	4
41	Mon superviseur prend le temps de m'écouter	Support de mon superviseur	3	3
42	Mon superviseur était disponible pour répondre à mes questions	Support de mon superviseur	3	4
43	Mon superviseur m'a donné de la rétroaction (feedback) sur mon apprentissage	Support de mon superviseur	2	1

Immédiatement après la formation (T1)

Le sujet est **fortement d'accord** pour dire que son superviseur applique équitablement les règlements. De même, il est **d'accord** pour dire que son superviseur prend le temps de l'écouter (Q41) et qu'il est disponible pour répondre à ses questions (Q42). Par ailleurs, il est **en désaccord** pour dire qu'il s'est senti supporté par son superviseur durant son apprentissage (Q38), que les compétences et le support technique de son superviseur l'ont aidé dans l'application des connaissances (Q39) et qu'il lui a donné de la rétroaction sur son apprentissage (Q43).

Un mois après la formation (T2)

Le sujet est **fortement d'accord** avec les affirmations suivantes : le superviseur applique équitablement les règlements (Q40) et il a été disponible pour répondre à ses questions (Q42). En outre, il **d'accord** pour dire qu'il s'est senti supporté par son superviseur durant son apprentissage (Q38) et que celui-ci a pris le temps de l'écouter (Q41). Cependant, le sujet est **en désaccord** pour dire que les compétences et le support technique de son superviseur l'ont aidé dans l'application des connaissances (Q39). Enfin, il est **fortement en désaccord** pour dire que son superviseur lui a donné de la rétroaction sur son apprentissage (Q43).

Analyse des écarts

Il existe un écart entre le T1 et le T2 pour les questions 38, 42 et 43. En premier, le sujet est, immédiatement après la formation (T1), d'accord pour dire que son superviseur était disponible pour répondre à ses questions (Q42), un mois après la formation (T2), le sentiment du sujet est plus présent puisqu'il dit être fortement

d'accord avec cette affirmation. Ensuite, le sujet est, immédiatement après la formation (T1), en désaccord avec le fait qu'il s'est senti supporté par son superviseur durant son apprentissage (Q38), cependant, un mois après la formation (T2), il se sent plus supporté puisqu'il indique être d'accord avec l'affirmation. Enfin, le sujet est aussi en désaccord, en T1, pour dire que son superviseur lui a donné de la rétroaction sur son apprentissage (Q43), en T2, son sentiment est encore plus présent car il dit être fortement en désaccord avec cette affirmation. Il n'existe aucun écart pour les questions 39, 40 et 41.

Caractéristiques de l'apprenant

Motivation

Caractéristiques de l'apprenant				
4 FORTEMENT D'ACCORD / 3 D'ACCORD / 2 EN DÉSAACCORD / 1 FORTEMENT EN DÉSAACCORD				
Questions reliées à l'apprenant (motivation)		Variables mesurées	T1	T2
44	J'estime avoir fourni les efforts nécessaires pour réussir cette formation	Motivation	4	4
45	J'ai le sentiment de pouvoir effectuer le travail de façon autonome	Motivation	4	4
46	Les tâches que j'ai à effectuer dans mon travail sont valorisantes	Motivation	4	4
47	J'ai le sentiment de pouvoir réaliser quelque chose par mon travail	Motivation	3	4
48	La possibilité d'apprendre plusieurs tâches est stimulante	Motivation	3	4
49	La possibilité de progresser dans mon emploi est importante	Motivation	4	4
50	J'ai le sentiment de pouvoir apporter ma propre contribution dans l'entreprise	Motivation	3	4
51	Mon salaire correspond aux responsabilités reliées au poste que j'occupe	Motivation	3	4
53	La rémunération est la partie la plus importante dans le travail	Motivation	2	2

Immédiatement après la formation (T1)

Pour ce qui est de la motivation, le sujet est **fortement d'accord** avec les affirmations suivantes : il estime avoir fourni les efforts nécessaires pour réussir la formation (Q44), il a le sentiment de pouvoir effectuer le travail de façon autonome (Q45), les tâches qu'il a effectuées dans son travail sont valorisantes (Q46) et la possibilité de progresser dans son emploi est importante (Q49). De plus, le sujet indique qu'il est **d'accord** pour dire qu'il a le sentiment de pouvoir réaliser quelque chose par son travail (Q47), que la possibilité d'apprendre plusieurs tâches est stimulante (Q48), qu'il a le sentiment de pouvoir apporter sa propre contribution dans l'entreprise (Q50) et que son salaire correspond aux responsabilités reliées au poste

qu'il occupe (Q51). Enfin, il est **en désaccord** à l'effet que la rémunération est la partie la plus importante dans son travail (Q53).

Un mois après la formation (T2)

Le sujet est **fortement d'accord** avec les affirmations suivantes : il estime avoir fourni les efforts nécessaires pour réussir la formation (Q44), il a le sentiment de pouvoir effectuer le travail de façon autonome (Q45), les tâches qu'il a effectuées dans son travail sont valorisantes (Q46), il a le sentiment de pouvoir réaliser quelque chose par son travail (Q47), la possibilité d'apprendre plusieurs tâches est stimulante (Q48), la possibilité de progresser dans son emploi est importante (Q49), il a le sentiment de pouvoir apporter sa propre contribution dans l'entreprise (Q50) et son salaire correspond aux responsabilités reliées au poste qu'il occupe (Q51). Toutefois, le sujet est **en désaccord** à l'effet que la rémunération est la partie la plus importante dans son travail (Q53).

Analyse des écarts

Il y a un écart entre le T1 et le T2 pour les questions 47, 48, 50 et 51. En effet, le sujet est d'accord, immédiatement après la formation (T1), pour dire qu'il a le sentiment de pouvoir réaliser quelque chose par son travail (Q47), que la possibilité d'apprendre plusieurs tâches est stimulante (Q48), qu'il a le sentiment de pouvoir apporter sa propre contribution dans l'entreprise (Q50) et que son salaire correspond aux responsabilités reliées au poste qu'il occupe (Q51), mais un mois après la formation (T2), le sentiment du sujet est encore plus présent puisqu'il indique être fortement d'accord avec ces affirmations. Il n'existe aucun écart pour les questions 44, 45, 46, 49 et 53.

Résultats

Résultats				
4 FORTEMENT D'ACCORD / 3 D'ACCORD / 2 EN DÉSACCORD / 1 FORTEMENT EN DÉSACCORD				
Questions du l'impact de la formation		Variables mesurées	T1	T2
64	J'ai le sentiment de faire de moins en moins d'erreurs qu'au début de ma formation		4	4
65	Depuis le début de ma formation, j'ai de moins en moins souvent recours à mon superviseur immédiat pour régler des problèmes		4	4
66	Depuis le début de ma formation, j'ai de moins en moins souvent recours à mes collègues pour régler des problèmes		4	4
67	Depuis le début de ma formation, j'ai de moins en moins souvent recours à mon formateur pour régler des problèmes		4	4
68	J'ai le sentiment que je peux être aussi efficace que mes collègues		2	4
69	J'ai le sentiment que je peux encore m'améliorer		4	2
70	J'ai le sentiment que je peux moi-même aider mes collègues de travail à rencontrer leurs objectifs journaliers		2	3
71	J'ai le sentiment que j'ai fourni les efforts nécessaires à la réussite des objectifs de l'entreprise		4	4
72	Depuis le début de ma formation, la charge de travail ne m'a pas permis d'accomplir adéquatement toutes les tâches demandées		2	1
73	J'ai le sentiment que plus j'avance, plus j'ai le goût d'approfondir mes connaissances dans le domaine de la photo		3	4
74	Cette formation m'a permis d'avoir plus confiance en mes capacités		4	4
75	Je sens que mon travail est de plus en plus apprécié par mes collègues		2	3
76	Je sens que mon travail est de plus en plus apprécié par mes superviseurs		1	3
77	J'ai le sentiment d'être de plus en plus impliqué au sein de mon équipe de travail		3	4
78	Depuis le début de ma formation, je constate que mon travail est de plus en plus précis		4	4
79	Depuis le début de ma formation, je constate que j'effectue mon travail de plus en plus rapidement		4	4
80	Depuis le début de ma formation, je constate que la qualité de mon travail s'améliore constamment		4	4
81	Depuis le début de ma formation, je constate qu'il m'est de plus en plus facile de bien performer		3	4
82	Depuis le début de ma formation, je constate que j'ai une meilleure compréhension des caractéristiques de mon poste de travail		4	4
83	Depuis le début de ma formation, je constate que je suis de plus en plus en mesure d'apporter moi-même des solutions aux problèmes qui se présentent à mon poste de travail		3	4

Immédiatement après la formation (T1)

Concernant les résultats de la formation sur l'application des connaissances, le sujet est **fortement d'accord** avec les affirmations suivantes : depuis sa formation, il a le sentiment de faire de moins en moins d'erreurs (Q64), d'avoir de moins en moins recours à son superviseur (Q65), il a de moins en moins recours à ses collègues de travail pour régler un problème (Q66), il a le sentiment d'avoir de moins en moins souvent recours à son formateur pour régler des problèmes (Q67), il a le sentiment qu'il peut encore s'améliorer (69), il fournit les efforts nécessaires à la réussite des objectifs de l'entreprise (Q71), il a plus confiance en ses capacités (Q74), son travail est de plus en plus précis (Q78), il effectue son travail de plus en plus rapidement (Q79), la qualité de son travail s'améliore constamment (Q80), et il a une meilleure compréhension des caractéristiques de son poste de travail (Q82).

En outre, le sujet est **d'accord** pour dire qu'il a de plus en plus le goût d'approfondir ses connaissances dans le domaine de la photo (Q73), qu'il se sent plus impliqué au sein de son équipe de travail (Q77), qu'il lui est de plus en plus facile de bien performer (Q81) et il peut de plus en plus apporter lui-même des solutions aux problèmes (Q83).

Par ailleurs, le sujet indique qu'il est **en désaccord** avec les affirmations suivantes : il peut être aussi efficace que ses collègues (Q68), il peut aider ses collègues à atteindre les objectifs journaliers (Q70), depuis le début de sa formation, la charge de travail ne lui a pas permis d'accomplir adéquatement toutes les tâches demandées (Q72) et il est de plus en plus apprécié par ses collègues (Q75).

Enfin, il est **fortement en désaccord** pour dire qu'il est de plus en plus apprécié par son superviseur (Q76).

Un mois après la formation (T2)

Un mois après la formation, le sujet indique qu'il **est fortement d'accord** avec les affirmations suivantes : depuis le début de sa formation, il a le sentiment de faire de moins en moins d'erreur (Q64), d'avoir de moins en moins recours à son superviseur (Q65), à ses collègues de travail (66), à son formateur (Q67) pour régler un problème, il peut être aussi efficace que ses collègues (Q68), il fournit les efforts nécessaires à la réussite des objectifs de l'entreprise (Q71), il a de plus en plus le goût d'approfondir ses connaissances dans le domaine de la photo (Q73), il a plus confiance en ses capacités (Q74), il a le sentiment d'être plus impliqué au sein de son équipe de travail (Q77), son travail est de plus en plus précis (Q78), il effectue son travail de plus en plus rapidement (Q79), la qualité de son travail s'améliore constamment (Q80), il lui est de plus en plus facile de bien performer (Q81), il a une meilleure compréhension des caractéristiques de son poste de travail (Q82) et il peut de plus en plus apporter lui-même des solutions aux problèmes qui se présentent à son poste (Q83).

De plus, le sujet est **d'accord** pour dire qu'il peut aider ses collègues à atteindre les objectifs journaliers (Q70), que depuis le début de sa formation, il se sent de plus en plus apprécié par ses collègues (Q75) et par son superviseur (Q76).

Toutefois, le sujet est **fortement en désaccord** avec le fait que depuis le début de sa formation, la charge de travail ne lui a pas permis d'accomplir adéquatement toutes les tâches demandées (Q72).

Analyse des écarts

Il existe un écart entre le T1 et le T2 pour plusieurs des questions. D'abord, le sujet est fortement d'accord, immédiatement après la formation (T1), pour dire qu'il a le sentiment de pouvoir encore s'améliorer (Q69). Un mois après la formation (T2), le sentiment s'est estompé puisqu'il indique être en désaccord avec cette affirmation.

Ensuite, immédiatement après la formation, le sujet est d'accord avec les affirmations suivantes : il a de plus en plus le goût d'approfondir ses connaissances dans le domaine de la photo (Q73), il a le sentiment d'être plus impliqué au sein de son équipe de travail (Q77), il lui est de plus en plus facile de bien performer (Q81) et il peut de plus en plus apporter lui-même des solutions aux problèmes qui se présentent à son poste (Q83). Cependant, un mois après la formation (T1), son sentiment est encore plus important car il indique être fortement d'accord avec ces affirmations.

D'autre part, le sujet indique être en désaccord, immédiatement après la formation (T1), pour dire qu'il peut être aussi efficace que ses collègues (Q68), mais un mois après la formation, il y a un changement important dans sa perception puisqu'il dit être fortement d'accord avec cette affirmation. Le sujet est aussi en désaccord, immédiatement après la formation (T1), avec les affirmations suivantes : il peut aider ses collègues à atteindre les objectifs journaliers (Q70), et que depuis le début de sa formation, il se sent de plus en plus apprécié par ses collègues (Q75), mais un mois après la formation (T2), il est plus confiant puisqu'il se dit d'accord avec les affirmations. Aussi, immédiatement après la formation (T1) le sujet se dit fortement en désaccord pour dire que son travail est de plus en plus apprécié par son superviseur (Q76), mais un mois plus tard (T2) il est d'accord avec l'affirmation. Finalement, le sujet est en désaccord, en T1 pour dire que depuis le début de sa formation, la charge de travail ne lui a pas permis d'accomplir adéquatement toutes les tâches demandées (Q72), en T2, il est encore plus convaincu car il indique être fortement en désaccord. Il n'y a aucun écart entre le T1 et T2 pour les questions 64, 65, 66, 67, 71, 74, 78, 79, 80 et 82.

Les données statistiques sur le nombre de négatifs de film collés par jour, par le sujet, confirment l'impact de la formation sur les résultats. En effet, immédiatement après sa formation (T1), le sujet traitait 150 négatifs par jour, alors qu'un mois après (T2), il en traitait 325 par jour. Il est à noter que les employés réguliers traitent en moyenne entre 350 et 400 négatifs par jour. Les statistiques peuvent être obtenues par l'identification du numéro de l'employé qui s'enregistre sur l'équipement de travail et par l'enregistrement et la codification des enveloppes qui sont traitées.

Évaluation d'un cas type sujet No. 9

Questionnaire sur les renseignements généraux :

Notre huitième sujet possède douze (12) mois d'expérience sur le marché du travail. Il détient un certificat universitaire en français et il poursuit ses études. Il est à l'emploi de l'entreprise depuis juillet 2009. Il occupe le poste d'aide général à la production, c'est son premier poste de travail dans l'entreprise et c'est la première fois qu'il reçoit une formation de son employeur.

De sexe masculin, il est âgé de 33 ans et il est né en Argentine et il demeure au Canada depuis 48 mois.

Description du poste occupé : Aide général à la production

- ✓ Recevoir et vider les sacs de matériel;
- ✓ Trier le matériel reçu;
- ☐ ☐ ☐ ✓ Procéder à l'ouverture de caméra;
- ✓ Procéder à la vérification et au classement de photos;
- ✓ Assembler les mini albums à l'aide de la monteuse;
- ✓ Faire l'entretien sommaire de son poste de travail ;
- ✓ Effectuer toute autre tâche requise par le superviseur;
- ☐ ☐ ☐ ✓ Lire, comprendre et pouvoir se référer aux procédures de travail et procédures du système qualité relié à son poste (énumérer les procédures acquises avec le numéro et le nom de chaque procédure).

Il s'agit d'un poste de travail de soir débutant à 17 heures et dont la formation est d'une durée de 4 jours.

Analyse des réponses à l'évaluation de la formation

Variables indépendantes

Caractéristiques de la formation

Clarté de l'objectif

Caractéristiques de la formation			
4 FORTEMENT D'ACCORD / 3 D'ACCORD / 2 EN DÉSACCORD / 1 FORTEMENT EN DÉSACCORD			
Question sur la clarté de l'objectif	Variables mesurées	T1	T2
14 Les objectifs de la formation étaient clairs	Objectif	2	3
15 Les objectifs de la formation étaient atteignables	Objectif	2	4

Immédiatement après la formation (T1)

Le sujet est **en désaccord** pour dire que les objectifs étaient clairs (Q14) et atteignables (Q15).

Un mois après la formation (T2)

Le sujet est **d'accord** pour dire que les objectifs étaient clairs (Q14). Aussi, il est **fortement d'accord** pour dire que les objectifs étaient atteignables (Q15).

Analyse des écarts

Il existe un écart entre le T1 et le T2 pour les questions 14 et 15. D'une part, le sujet est en désaccord, en T1, pour dire que les objectifs étaient clairs, mais un mois après la formation (T2), le sujet change d'avis et dira qu'il est d'accord. D'autre part, le sujet se dit aussi en désaccord avec le fait que les objectifs sont atteignables (Q15), mais un mois après la formation, ils lui semblent plus faciles à atteindre puisqu'il indique être fortement d'accord avec cette affirmation.

Perception (utilité et pertinence)

Caractéristiques de la formation				
4 FORTEMENT D'ACCORD / 3 D'ACCORD / 2 EN DÉSACCORD / 1 FORTEMENT EN DÉSACCORD				
Question sur la perception (utilité et pertinence)		Variables mesurées	T1	T2
17	La documentation était pertinente	Pertinence	3	3
18	La documentation fournie me sera utile pour accomplir le travail	Utilité	2	3
19	Les exemples se rapprochaient de ma situation de travail	Pertinence	3	3
20	Cette formation sera très utile dans l'accomplissement de mon travail	Utilité	3	4
24	Cette formation me permettra d'appliquer les tâches reliées au poste de travail	Utilité	3	4

Immédiatement après la formation (T1)

Le sujet se dit d'accord avec les affirmations suivantes : la documentation était pertinente (Q17), les exemples se rapprochaient de sa situation de travail (Q19), la formation est très utile dans l'accomplissement de son travail (Q20) et elle lui permet d'appliquer les tâches reliées au poste de travail (Q24). Enfin, il est en désaccord pour dire que la documentation fournie lui sera utile pour accomplir le travail (Q18).

Un mois après la formation (T2)

Le sujet est fortement d'accord avec le fait que la formation sera très utile dans l'accomplissement de son travail (Q20) et qu'elle lui permettra d'appliquer les tâches reliées au poste de travail (Q24).

En outre, le sujet est d'accord avec les affirmations suivantes : la documentation était pertinente (Q17) et utile pour accomplir le travail (Q18) et les exemples se rapprochaient de sa situation de travail (Q19).

Analyse des écarts

Il existe un écart entre le T1 et le T2 pour les questions 18, 20 et 24. Tout d'abord, le sujet indique, en T1, être d'accord pour dire que la formation est très utile dans l'accomplissement de son travail (Q20) et qu'elle lui permet d'appliquer les tâches reliées au poste de travail (Q24). Cependant, en T2, ce sentiment sera plus important car il indique être fortement d'accord avec ces deux affirmations.

Pour ce qui est de l'utilité de la documentation pour accomplir le travail (Q18), d'abord, le sujet est, en T1, en désaccord avec cette affirmation, puis un mois après la formation (T2), sa perception est plus positive puisqu'il se dit être d'accord. Finalement, il n'existe aucun écart entre les questions 17 et 19.

Caractéristiques du milieu de travail

Questions sur le support des collègues de travail

Caractéristiques du milieu de travail				
4 FORTEMENT D'ACCORD / 3 D'ACCORD / 2 EN DÉSACCORD / 1 FORTEMENT EN DÉSACCORD				
Questions sur le support des collègues de travail		Variables mesurées	T1	T2
35	Mes collègues de travail m'ont supporté dans mon apprentissage	Entraide des collègues	3	4
36	Les compétences et le support technique de mes collègues m'ont aidés dans l'application de mes connaissances	Entraide des collègues	3	3
37	Lorsque mon formateur n'était pas présent je pouvais compter sur un collègue pour m'aider	Entraide des collègues	3	4

Immédiatement après la formation (T1)

Le sujet est **d'accord** pour dire que ses collègues de travail l'ont supporté dans son apprentissage (Q35), que les compétences et le support technique de ses collègues l'ont aidé dans l'application de ses connaissances (Q36) et qu'en l'absence du formateur il pouvait compter sur un collègue pour l'aider (Q37).

Un mois après la formation (T2)

Le sujet est **fortement d'accord** pour dire que ses collègues l'ont supporté dans son apprentissage (Q35) et qu'en l'absence de son formateur, il pouvait compter sur un collègue de travail pour l'aider (Q37). Enfin, le sujet se dit **d'accord** avec le fait que les compétences et le support technique de ses collègues l'ont aidé dans l'application de ses connaissances (Q36).

Analyse des écarts

Il existe un écart entre le T1 et le T2 pour les questions 35 et 37. En effet, le sujet se dit, en T1, être d'accord avec le fait que ses collègues de travail l'ont supporté dans son apprentissage (Q35) et qu'en l'absence du formateur il pouvait compter sur un collègue pour l'aider (Q37), en T2, le sujet se sent plus supporté puisqu'il indique être maintenant fortement d'accord avec ces deux affirmations.

Questions sur le support du superviseur

Caractéristiques du milieu de travail				
4 FORTEMENT D'ACCORD / 3 D'ACCORD / 2 EN DÉSACCORD / 1 FORTEMENT EN DÉSACCORD				
Questions sur le support du superviseur		Variables mesurées	T1	T2
38	Je me suis senti supporté par mon superviseur durant mon apprentissage	Support de mon superviseur	2	4
39	Les compétences et le support technique de mon superviseur m'ont aidés dans l'application de mes connaissances	Support de mon superviseur	2	4
40	Mon superviseur applique équitablement les règlements	Support de mon superviseur	3	3
41	Mon superviseur prend le temps de m'écouter	Support de mon superviseur	3	4
42	Mon superviseur était disponible pour répondre à mes questions	Support de mon superviseur	3	3
43	Mon superviseur m'a donné de la rétroaction (feedback) sur mon apprentissage	Support de mon superviseur	1	2

Immédiatement après la formation (T1)

Le sujet est **d'accord** avec les affirmations suivantes : le superviseur applique équitablement les règlements (Q40), il prend le temps de l'écouter (Q41) et il était disponible pour répondre à ses questions (Q42). Par ailleurs, le sujet est **en désaccord** pour dire qu'il s'est senti supporté par son superviseur durant son apprentissage (Q38) et que les compétences et le support technique de son superviseur l'ont aidé dans l'application de ses connaissances (Q39). De plus, il se dit fortement en désaccord avec le fait que son superviseur lui a donné de la rétroaction sur son apprentissage (Q43).

Un mois après la formation (T2)

Le sujet se dit **fortement d'accord** avec les affirmations suivantes : il s'est senti supporté par son superviseur durant son apprentissage (Q38), les compétences et le support technique de son superviseur l'ont aidé dans l'application de ses connaissances (Q39) et son superviseur prend le temps de l'écouter (Q41). Aussi, il est **d'accord** pour dire que le superviseur applique équitablement les règlements (Q40) et il était disponible pour répondre à ses questions (Q42). Cependant, il est **en désaccord** pour dire que son superviseur lui a donné de la rétroaction sur son apprentissage (Q43).

Analyse des écarts

Il existe un écart entre le T1 et T2 pour les questions 38, 39, 41 et 43. Pour commencer, le sujet se dit être d'accord, immédiatement après la formation (T1) pour dire que son superviseur prend le temps de l'écouter (Q41), 1 mois après la formation (T2), il se sent plus écouté puisqu'il dit être fortement d'accord avec l'affirmation.

De plus, en T1, le sujet est en désaccord avec les affirmations suivantes : il s'est senti supporté par son superviseur durant son apprentissage (Q38) et les compétences et le support technique de son superviseur l'ont aidé dans l'application de ses connaissances (Q39) mais en T2, le sujet se sent davantage supporté car il dit être maintenant fortement d'accord avec les affirmations.

Finalement, bien que le sujet soit fortement en désaccord, en T1, avec le fait que son superviseur lui a donné de la rétroaction sur son apprentissage (Q43), en T2, il semble avoir ressenti un peu plus de support car il dit être seulement en désaccord.

Caractéristiques de l'apprenant

Motivation

Caractéristiques de l'apprenant				
4 FORTEMENT D'ACCORD / 3 D'ACCORD / 2 EN DÉSAACCORD / 1 FORTEMENT EN DÉSAACCORD				
Questions reliées à l'apprenant (motivation)		Variables mesurées	T1	T2
44	J'estime avoir fourni les efforts nécessaires pour réussir cette formation	Motivation	4	4
45	J'ai le sentiment de pouvoir effectuer le travail de façon autonome	Motivation	4	4
46	Les tâches que j'ai à effectuer dans mon travail sont valorisantes	Motivation	3	3
47	J'ai le sentiment de pouvoir réaliser quelque chose par mon travail	Motivation	3	4
48	La possibilité d'apprendre plusieurs tâches est stimulante	Motivation	4	4
49	La possibilité de progresser dans mon emploi est importante	Motivation	4	4
50	J'ai le sentiment de pouvoir apporter ma propre contribution dans l'entreprise	Motivation	4	4
51	Mon salaire correspond aux responsabilités reliées au poste que j'occupe	Motivation	3	2
53	La rémunération est la partie la plus importante dans le travail	Motivation	3	2

Immédiatement après la formation (T1)

Le sujet est **fortement d'accord** avec les affirmations suivantes : il estime avoir fourni les efforts nécessaires pour réussir la formation (Q44), il a le sentiment de pouvoir faire le travail de façon autonome (Q45), la possibilité d'apprendre plusieurs tâches est stimulante (Q48), la possibilité de progresser dans son emploi est importante (Q49) et il a le sentiment de pouvoir apporter sa propre contribution dans l'entreprise (Q50). De plus, il se dit **d'accord** avec les affirmations suivantes : que les tâches sont valorisantes (Q46), qu'il a le sentiment de pouvoir se réaliser par son travail (Q47), son salaire correspond aux responsabilités reliées au poste qu'il occupe (Q51) et que la rémunération est la partie la plus importante dans son travail (Q53).

Un mois après la formation (T2)

Un mois après la formation, le sujet est **fortement d'accord** avec les affirmations suivantes : il estime avoir fourni les efforts nécessaires pour réussir la formation (Q44), il a le sentiment de pouvoir faire le travail de façon autonome (Q45), il a le sentiment de pouvoir se réaliser par son travail (Q47), la possibilité d'apprendre plusieurs tâches est stimulante (Q48), la possibilité de progresser dans son emploi est importante (Q49) et il a le sentiment de pouvoir apporter sa propre contribution dans l'entreprise (Q50). Aussi, il est **d'accord** pour dire que les tâches sont valorisantes (Q46).

Cependant, il est **en désaccord** pour dire que son salaire correspond aux responsabilités reliées au poste qu'il occupe (Q51) et que la rémunération est la partie la plus importante dans son travail (Q53).

Analyse des écarts

Il existe un écart entre le T1 et T2 pour plusieurs questions. D'abord, le sujet est d'accord en T1 pour dire que il a le sentiment de pouvoir se réaliser par son travail (Q47), ce sentiment est renforcé en T2 puisque le sujet se dit fortement d'accord avec cette affirmation. Ensuite, le sujet indique qu'il est d'accord, en T1, avec les affirmations que son salaire correspond aux responsabilités reliées au poste qu'il occupe (Q51) et que la rémunération est la partie la plus importante dans son travail (Q53), un mois après la formation (T2), le sujet tend à porter moins d'importance à ces deux affirmations puisqu'il se dit en désaccord. Il n'existe aucun écart pour les questions 44, 45, 46, 48, 49 et 50.

Résultats

Résultats				
4 FORTEMENT D'ACCORD / 3 D'ACCORD / 2 EN DÉSACCORD / 1 FORTEMENT EN DÉSACCORD				
Questions du l'impact de la formation		Variables mesurées	T1	T2
64	J'ai le sentiment de faire de moins en moins d'erreurs qu'au début de ma formation		4	4
65	Depuis le début de ma formation, j'ai de moins en moins souvent recours à mon superviseur immédiat pour régler des problèmes		4	4
66	Depuis le début de ma formation, j'ai de moins en moins souvent recours à mes collègues pour régler des problèmes		4	4
67	Depuis le début de ma formation, j'ai de moins en moins souvent recours à mon formateur pour régler des problèmes		4	4
68	J'ai le sentiment que je peux être aussi efficace que mes collègues		4	3
69	J'ai le sentiment que je peux encore m'améliorer		4	4
70	J'ai le sentiment que je peux moi-même aider mes collègues de travail à rencontrer leurs objectifs journaliers		2	3
71	J'ai le sentiment que j'ai fourni les efforts nécessaires à la réussite des objectifs de l'entreprise		3	3
72	Depuis le début de ma formation, la charge de travail ne m'a pas permis d'accomplir adéquatement toutes les tâches demandées		2	2
73	J'ai le sentiment que plus j'avance, plus j'ai le goût d'approfondir mes connaissances dans le domaine de la photo		4	3
74	Cette formation m'a permis d'avoir plus confiance en mes capacités		4	4
75	Je sens que mon travail est de plus en plus apprécié par mes collègues		3	2
76	Je sens que mon travail est de plus en plus apprécié par mes superviseurs		3	2
77	J'ai le sentiment d'être de plus en plus impliqué au sein de mon équipe de travail		3	3
78	Depuis le début de ma formation, je constate que mon travail est de plus en plus précis		3	3
79	Depuis le début de ma formation, je constate que j'effectue mon travail de plus en plus rapidement		3	4
80	Depuis le début de ma formation, je constate que la qualité de mon travail s'améliore constamment		3	4
81	Depuis le début de ma formation, je constate qu'il m'est de plus en plus facile de bien performer		3	4
82	Depuis le début de ma formation, je constate que j'ai une meilleure compréhension des caractéristiques de mon poste de travail		3	4
83	Depuis le début de ma formation, je constate que je suis de plus en plus en mesure d'apporter moi-même des solutions aux problèmes qui se présentent à mon poste de travail		3	4

Immédiatement après la formation (T1)

Concernant les résultats de la formation sur l'application des connaissances, le sujet est **fortement d'accord** avec les affirmations suivantes : depuis sa formation, il a le sentiment de faire de moins en moins d'erreurs (Q 64), d'avoir de moins en moins recours à son superviseur (Q65), il a de moins en moins recours à ses collègues de travail (Q66), et à son formateur (Q67) pour régler un problème, il peut être aussi efficace que ses collègues (Q68) et il a le sentiment qu'il peut encore s'améliorer (69), il a de plus en plus le goût d'approfondir ses connaissances dans le domaine de la photo (Q73) et il a plus confiance en ses capacités (Q74).

Aussi, le sujet est **d'accord** pour dire qu'il fournit les efforts nécessaires à la réussite des objectifs de l'entreprise (Q71), qu'il est de plus en plus apprécié par ses collègues (Q75) et par son superviseur (Q76), qu'il se sent plus impliqué au sein de son équipe de travail (Q77), que son travail est de plus en plus précis (Q78), qu'il effectue le travail plus rapidement (Q79), que la qualité de son travail s'améliore constamment (Q80), qu'il lui est de plus en plus facile de bien performer (Q81) et qu'il a une meilleure compréhension des caractéristiques de son poste de travail (Q82) et qu'il peut de plus en plus apporter lui-même des solutions aux problèmes (Q83).

En contrepartie, il se dit être **en désaccord** avec les affirmations suivantes : il peut aider ses collègues à atteindre les objectifs journaliers (Q70) et pour dire que depuis le début de sa formation, la charge de travail ne lui a pas permis d'accomplir adéquatement toutes les tâches demandées (Q72).

Un mois après la formation (T2)

Un mois après la formation, le sujet indique qu'il **est fortement d'accord** avec les affirmations suivantes : depuis le début de sa formation, il a le sentiment de faire de moins en moins d'erreurs (Q64), d'avoir de moins en moins recours à son superviseur (Q65), que depuis le début de sa formation, il a de moins en moins souvent recours à ses collègues (Q66) et à son formateur (Q67) pour régler les problèmes, il peut encore s'améliorer (Q69), que la formation lui a permis d'avoir plus confiance en ses capacités (Q74), il effectue son travail de plus en plus rapidement (Q79), la qualité de son travail s'améliore constamment (Q80), il lui est de plus en plus facile de bien performer (Q81) qu'il a une meilleure compréhension des caractéristiques de son poste de travail (Q82) et il peut de plus en plus apporter lui-même des solutions aux problèmes qui se présentent à son poste (Q83).

En outre, le sujet est **d'accord** pour dire qu'il peut être aussi efficace que ses collègues (Q68), il peut aider ses collègues à rencontrer les objectifs journaliers (Q70), il fournit les efforts nécessaires à la réussite des objectifs de l'entreprise (Q71), il a de plus en plus le goût d'approfondir ses connaissances dans le domaine

de la photo (73), qu'il a le sentiment d'être plus impliqué au sein de son équipe de travail (Q77) et son travail est de plus en plus précis (Q78).

Par contre, le sujet est **en désaccord** avec les affirmations suivantes : depuis le début de la formation, la charge de travail ne lui a pas permis d'accomplir adéquatement toutes les tâches demandées (Q72), il se sent de plus en plus apprécié par ses collègues (Q75) et par son superviseur (Q76).

Analyse des écarts

Il existe un écart entre le T1 et T2 pour plusieurs des questions concernant les résultats de la formation sur l'application des connaissances. Pour les questions 68 et 73, le sujet est fortement d'accord, en T1, pour dire qu'il peut être aussi efficace que ses collègues (Q68) et il a de plus en plus le goût d'approfondir ses connaissances dans le domaine de la photo (Q73), mais un mois après la formation (T2), le sujet est moins convaincu puisqu'il se dit être seulement d'accord avec ces affirmations.

Aussi, pour les questions 79, 80, 81, 82 et 83, le sujet dit être **d'accord** avec le fait qu'il effectue son travail de plus en plus rapidement (Q79), la qualité de son travail s'améliore constamment (Q80), il lui est de plus en plus facile de bien performer (Q81), qu'il a une meilleure compréhension des caractéristiques de son poste de travail (Q82) et il peut de plus en plus apporter lui-même des solutions aux problèmes qui se présentent à son poste (Q83). Cependant, un mois après la formation (T2), son sentiment devient plus important car il dit être **fortement d'accord** avec les affirmations.

En outre, le sujet dit être **d'accord**, en T1, avec le fait qu'il se sent de plus en plus apprécié par ses collègues (Q75) et par son superviseur (Q76), mais en T2, le sujet est moins convaincu puisqu'il dit être **en désaccord** avec les affirmations.

Par ailleurs, le sujet est **en désaccord** en T1 pour dire qu'il peut aider ses collègues à rencontrer les objectifs journaliers (Q70), mais en T2, le sujet est plus confiant car il dit être **d'accord** avec cette affirmation.

Finalement, il n'existe aucun écart pour les questions 64, 65, 66, 67, 69, 71, 72, 74, 77 et 78.

Les données statistiques sur le nombre d'enveloppes traitées à l'heure, par le sujet, confirment l'impact de la formation sur les résultats. En effet, immédiatement après sa formation (T1), le sujet traitait 20 enveloppes à l'heure, alors qu'un mois après (T2), il traitait 67 enveloppes à l'heure. Les statistiques peuvent être obtenues par l'enregistrement et la codification des enveloppes qui sont traitées par l'employé et par l'horaire de l'employé sur ce poste de travail.

Évaluation d'un cas type sujet No. 10

Questionnaire sur les renseignements généraux :

Notre neuvième sujet possède deux cents (200) mois d'expérience sur le marché du travail. Il détient une maîtrise en histoire des sciences et il ne poursuit pas d'études actuellement. Il est à l'emploi de l'entreprise depuis novembre 1997. Il occupe le poste d'opérateur de couteau et ce n'est pas son premier poste de travail dans l'entreprise, il en a déjà occupé 4. Il a suivi deux formations internes dans l'entreprise soit une formation comme préposé à l'impression et préposé à la facturation des enveloppes photos.

De sexe masculin, il est âgé de 47 ans et il est né au Canada.

Description du poste occupé : Opérateur de couteau

- ✓ Couper et assortir les photos et les négatifs correspondants à l'aide d'un couteau automatique ou manuel ;
- ✓ Faire l'entretien sommaire de son poste de travail ;
- ✓ Effectuer toute autre tâche requise par le superviseur;
- ✓ Lire, comprendre et pouvoir se référer aux procédures de travail et procédures du système qualité reliées à son poste (énumérer les procédures acquises avec le numéro et le nom de chaque procédure).

Il s'agit d'un poste de travail de soir débutant à 14 heures et dont la formation est d'une durée de 5 jours.

Analyse des réponses à l'évaluation de la formation Variables indépendantes

Caractéristiques de la formation

Clarté de l'objectif

Caractéristiques de la formation			
4 FORTEMENT D'ACCORD / 3 D'ACCORD / 2 EN DÉSACCORD / 1 FORTEMENT EN DÉSACCORD			
Question sur la clarté de l'objectif	Variables mesurées	T1	T2
14 Les objectifs de la formation étaient clairs	Objectif	4	4
15 Les objectifs de la formation étaient atteignables	Objectif	4	4
Immédiatement après la formation (T1)			

Le résultat indique que le sujet est **fortement d'accord** pour dire que les objectifs de formation étaient clairs (Q14) et atteignables (Q15).

Un (1) mois après la formation (T2)

Le sujet ne change pas sa perception, il est toujours **fortement d'accord** pour dire que les objectifs de formation étaient clairs (Q14) et atteignables (Q15).

Analyse des écarts

Il n'existe aucun écart entre le T1 et le T2 pour les questions 14 et 15.

Perception (utilité et pertinence)

Caractéristiques de la formation				
4 FORTEMENT D'ACCORD / 3 D'ACCORD / 2 EN DÉSACCORD / 1 FORTEMENT EN DÉSACCORD				
Question sur la perception (utilité et pertinence)		Variables mesurées	T1	T2
17	La documentation était pertinente	Pertinence	3	3
18	La documentation fournie me sera utile pour accomplir le travail	Utilité	3	3
19	Les exemples se rapprochaient de ma situation de travail	Pertinence	3	3
20	Cette formation sera très utile dans l'accomplissement de mon travail	Utilité	4	4
24	Cette formation me permettra d'appliquer les tâches reliées au poste de travail	Utilité	4	4

Immédiatement après la formation (T1)

Le sujet est **fortement d'accord** pour dire que la formation sera très utile dans l'accomplissement de son travail (Q20) et elle lui permettra d'appliquer les tâches reliées au poste de travail (Q24). En outre, le sujet est **d'accord** avec les affirmations suivantes : la documentation était pertinente (Q17) la documentation fournie lui sera utile pour accomplir le travail (Q18) et la formation sera aussi utile dans l'accomplissement de son travail (Q19).

Un mois après la formation (T2)

Un mois après la formation, le sujet n'a pas changé de perception, il est toujours **fortement d'accord** pour dire que la formation sera très utile dans l'accomplissement de son travail (Q20) et elle lui permettra d'appliquer les tâches reliées au poste de travail (Q24). En outre, le sujet est **d'accord** avec les affirmations suivantes : la documentation était pertinente (Q17) la documentation

fournie lui sera utile pour accomplir le travail (Q18) et la formation sera aussi utile dans l'accomplissement de son travail (Q19).

Analyse des écarts

Il n'existe aucun écart entre le T1 et le T2 pour les questions 17, 18, 19, 20 et 24.

Caractéristiques du milieu de travail

Questions sur le support des collègues de travail

Caractéristiques du milieu de travail				
4 FORTEMENT D'ACCORD / 3 D'ACCORD / 2 EN DÉSACCORD / 1 FORTEMENT EN DÉSACCORD				
Questions sur le support des collègues de travail		Variables mesurées	T1	T2
35	Mes collègues de travail m'ont supporté dans mon apprentissage	Entraide des collègues	4	3
36	Les compétences et le support technique de mes collègues m'ont aidés dans l'application de mes connaissances	Entraide des collègues	4	3
37	Lorsque mon formateur n'était pas présent je pouvais compter sur un collègue pour m'aider	Entraide des collègues	4	4

Immédiatement après la formation (T1)

Pour ce qui est du support des collègues de travail, le sujet est **fortement d'accord** avec les affirmations suivantes : il a été supporté dans son apprentissage par ses collègues de travail (Q35), les compétences et le support technique des collègues l'ont aidé dans l'application des connaissances (Q36), et en l'absence du formateur, il pouvait compter sur un collègue pour l'aider (Q37).

Un (1) mois après la formation (T2)

Un mois après la formation, le sujet est toujours fortement d'accord pour dire qu'en l'absence de son formateur il peut compter sur un collègue pour l'aider (Q37). Il est toutefois seulement d'accord avec les affirmations suivantes : il a été supporté dans son apprentissage par ses collègues de travail (35) et les compétences et le support technique des collègues l'ont aidé dans l'application des connaissances (Q36).

Analyse des écarts

Il existe un écart entre le T1 et le T2 pour les questions 35 et 36. En effet, le sujet est fortement d'accord, en T1, pour dire que ses collègues de travail l'ont supporté dans son apprentissage (Q35) et que les compétences et le support technique des collègues l'ont aidé dans l'application des connaissances (Q36) mais un mois plus tard (T2), le support est moins présent puisque le sujet indique qu'il est seulement d'accord avec ces affirmations. Enfin, il n'existe aucun écart pour la question 37.

Questions sur le support du superviseur

Caractéristiques du milieu de travail				
4 FORTEMENT D'ACCORD / 3 D'ACCORD / 2 EN DÉSACCORD / 1 FORTEMENT EN DÉSACCORD				
Questions sur le support du superviseur		Variables mesurées	T1	T2
38	Je me suis senti supporté par mon superviseur durant mon apprentissage	Support de mon superviseur	3	3
39	Les compétences et le support technique de mon superviseur m'ont aidés dans l'application de mes connaissances	Support de mon superviseur	3	2
40	Mon superviseur applique équitablement les règlements	Support de mon superviseur	3	3
41	Mon superviseur prend le temps de m'écouter	Support de mon superviseur	4	3
42	Mon superviseur était disponible pour répondre à mes questions	Support de mon superviseur	4	4
43	Mon superviseur m'a donné de la rétroaction (feedback) sur mon apprentissage	Support de mon superviseur	4	4

Immédiatement après la formation (T1)

Le sujet est **fortement d'accord** avec les affirmations suivantes : le superviseur prend le temps de l'écouter (Q41), il est disponible pour répondre à ses questions (Q42) et il lui a donné de la rétroaction sur son apprentissage (Q43). De même, il est **d'accord** avec le fait qu'il s'est senti supporté par son superviseur durant son apprentissage (Q38), que les compétences et le support technique de son superviseur l'ont aidé dans l'application de ses connaissances (Q39) et que le superviseur applique équitablement les règlements (Q40).

Un mois après la formation (T2)

Le sujet est toujours **fortement d'accord** pour dire que le superviseur était disponible pour répondre à ses questions (Q42) et qu'il lui a donné de la rétroaction sur son apprentissage (Q43). En plus, il est **d'accord** avec les affirmations suivantes : il s'est senti supporté par son superviseur durant son apprentissage (Q38), le superviseur applique équitablement les règlements (Q40) et le superviseur prend le temps de l'écouter (Q41).

Pour finir, le sujet indique qu'il est **en désaccord** pour dire que les compétences et le support technique de son superviseur l'ont aidé dans l'application de ses connaissances (Q39).

Analyse des écarts

Il existe un écart entre le T1 et le T2 pour les questions 39 et 41. Tout d'abord, le sujet est fortement d'accord en T1 pour dire que son superviseur prend le temps de

l'écouter (Q41), mais en T2, le sentiment est moins présent puisque le sujet indique être seulement d'accord avec l'affirmation.

Ensuite, le sujet dit être d'accord, en T1, pour dire que les compétences et le support technique de son superviseur l'ont aidé dans l'application de ses connaissances (Q39) mais en T2, le sujet est d'avis contraire car il indique être en désaccord avec cette affirmation.

Enfin, il n'existe aucun écart entre le T1 et le T2 pour les questions 38, 40, 42 et 43.

Caractéristiques de l'apprenant

Motivation

Caractéristiques de l'apprenant				
4 FORTEMENT D'ACCORD / 3 D'ACCORD / 2 EN DÉSAACCORD / 1 FORTEMENT EN DÉSAACCORD				
Questions reliées à l'apprenant (motivation)		Variables mesurées	T1	T2
44	J'estime avoir fourni les efforts nécessaires pour réussir cette formation	Motivation	3	4
45	J'ai le sentiment de pouvoir effectuer le travail de façon autonome	Motivation	4	4
46	Les tâches que j'ai à effectuer dans mon travail sont valorisantes	Motivation	3	3
47	J'ai le sentiment de pouvoir réaliser quelque chose par mon travail	Motivation	3	3
48	La possibilité d'apprendre plusieurs tâches est stimulante	Motivation	4	4
49	La possibilité de progresser dans mon emploi est importante	Motivation	4	4
50	J'ai le sentiment de pouvoir apporter ma propre contribution dans l'entreprise	Motivation	3	3
51	Mon salaire correspond aux responsabilités reliées au poste que j'occupe	Motivation	3	3
53	La rémunération est la partie la plus importante dans le travail	Motivation	2	2

Immédiatement après la formation (T1)

Relativement à la motivation du sujet, celui-ci est **fortement d'accord** pour dire qu'il a le sentiment de pouvoir effectuer le travail de façon autonome (Q45), que la possibilité d'apprendre plusieurs tâches est stimulante (Q48) et que la possibilité de progresser dans son emploi est importante (Q49). En plus, le sujet est **d'accord** avec les affirmations suivantes : il estime avoir fourni les efforts nécessaires pour réussir la formation (Q44), les tâches qu'il a effectuées dans son travail sont valorisantes (Q46), il a le sentiment de pouvoir réaliser quelque chose par son travail (Q47), il a le sentiment de pouvoir apporter sa contribution dans l'entreprise (Q50) et son salaire correspond aux responsabilités reliées au poste occupé (Q51).

Finalement, le sujet est **en désaccord** avec le fait que la rémunération est la partie la plus importante dans le travail (Q 53).

Un mois après la formation (T2)

Un mois après la formation, le sujet est **fortement d'accord** avec les affirmations suivantes : il estime avoir fourni les efforts nécessaires pour réussir cette formation (Q44), il a le sentiment de pouvoir effectuer le travail de façon autonome (Q45), la possibilité d'apprendre plusieurs tâches est stimulante (Q48) et que la possibilité de progresser dans son emploi est importante (Q49). Il est aussi **d'accord** pour dire les tâches que les tâches qu'il a à effectuer dans son travail sont valorisantes (Q46), il a le sentiment de pouvoir réaliser quelque chose par son travail (Q47), il a le sentiment de pouvoir apporter sa contribution dans l'entreprise (Q50) et son salaire correspond aux responsabilités reliées au poste que j'occupe (Q51). Enfin, le sujet est **en désaccord** pour dire que la rémunération est la partie la plus importante dans le travail (Q 53).

Analyse des écarts

Il existe un écart entre le T1 et T2 pour la question 44. En effet, immédiatement après la formation, le sujet est d'accord pour dire qu'il a fourni les efforts nécessaires pour réussir cette formation, ce sentiment est accentué un mois après la formation puisqu'il dit être fortement d'accord avec cette affirmation. Il n'existe aucun écart pour les questions 45, 46, 47, 48, 49, 50, 51 et 53.

Résultats

Résultats				
4 FORTEMENT D'ACCORD / 3 D'ACCORD / 2 EN DÉSACCORD / 1 FORTEMENT EN DÉSACCORD				
Questions du l'impact de la formation		Variables mesurées	T1	T2
64	J'ai le sentiment de faire de moins en moins d'erreurs qu'au début de ma formation		3	4
65	Depuis le début de ma formation, j'ai de moins en moins souvent recours à mon superviseur immédiat pour régler des problèmes		3	4
66	Depuis le début de ma formation, j'ai de moins en moins souvent recours à mes collègues pour régler des problèmes		3	3
67	Depuis le début de ma formation, j'ai de moins en moins souvent recours à mon formateur pour régler des problèmes		3	3
68	J'ai le sentiment que je peux être aussi efficace que mes collègues		3	3
69	J'ai le sentiment que je peux encore m'améliorer		4	4
70	J'ai le sentiment que je peux moi-même aider mes collègues de travail à rencontrer leurs objectifs journaliers		3	3
71	J'ai le sentiment que j'ai fourni les efforts nécessaires à la réussite des objectifs de l'entreprise		3	3
72	Depuis le début de ma formation, la charge de travail ne m'a pas permis d'accomplir adéquatement toutes les tâches demandées		2	2
73	J'ai le sentiment que plus j'avance, plus j'ai le goût d'approfondir mes connaissances dans le domaine de la photo		2	3
74	Cette formation m'a permis d'avoir plus confiance en mes capacités		2	3
75	Je sens que mon travail est de plus en plus apprécié par mes collègues		3	3
76	Je sens que mon travail est de plus en plus apprécié par mes superviseurs		2	4
77	J'ai le sentiment d'être de plus en plus impliqué au sein de mon équipe de travail		3	3
78	Depuis le début de ma formation, je constate que mon travail est de plus en plus précis		3	3
79	Depuis le début de ma formation, je constate que j'effectue mon travail de plus en plus rapidement		3	3
80	Depuis le début de ma formation, je constate que la qualité de mon travail s'améliore constamment		3	3
81	Depuis le début de ma formation, je constate qu'il m'est de plus en plus facile de bien performer		3	3
82	Depuis le début de ma formation, je constate que j'ai une meilleure compréhension des caractéristiques de mon poste de travail		3	3
83	Depuis le début de ma formation, je constate que je suis de plus en plus en mesure d'apporter moi-même des solutions aux problèmes qui se présentent à mon poste de travail		4	4

Immédiatement après la formation (T1)

Concernant les résultats de la formation sur l'application des connaissances, le sujet est **fortement d'accord** pour dire qu'il a le sentiment de pouvoir encore s'améliorer (Q69) et que depuis le début de sa formation, il constate être de plus en plus en mesure d'apporter lui-même des solutions aux problèmes qui se présentent au poste de travail (Q83).

En outre, il est **d'accord** avec les affirmations suivantes : il a le sentiment de faire de moins en moins d'erreurs (Q64), d'avoir de moins en moins recours à son superviseur (Q65) depuis le début de sa formation, il a de moins en moins recours à ses collègues de travail (Q66), et à son formateur (Q67) pour régler un problème, il peut être aussi efficace que ses collègues (Q68), il peut aider ses collègues à atteindre les objectifs journaliers (Q70), il fournit les efforts nécessaires à la réussite des objectifs de l'entreprise (Q71), il est de plus en plus apprécié par ses collègues (Q75), qu'il se sent plus impliqué au sein de son équipe de travail (Q77), que son travail est de plus en plus précis (Q78), il effectue le travail plus rapidement (Q79), que la qualité de son travail s'améliore constamment (Q80), qu'il lui est de plus en plus facile de bien performer (Q81) et qu'il a une meilleure compréhension des caractéristiques de son poste de travail (Q82).

Par ailleurs, le sujet est **en désaccord** pour dire que depuis le début de sa formation, la charge de travail ne lui a pas permis d'accomplir adéquatement toutes les tâches demandées (Q72), il a de plus en plus le goût d'approfondir ses connaissances dans le domaine de la photo (Q73) et qu'il a plus confiance en ses capacités (Q74) et il sent que son travail est de plus en plus apprécié par son superviseur (Q76).

Un mois après la formation (T2)

Le sujet est **fortement d'accord** pour dire qu'il a le sentiment de faire de moins en moins d'erreurs (Q64), d'avoir de moins en moins recours à son superviseur (Q65), qu'il a le sentiment de pouvoir encore s'améliorer (Q69), il sent que son travail est de plus en plus apprécié par son superviseur (Q76) et que depuis le début de sa formation, il constate être de plus en plus en mesure d'apporter lui-même des solutions aux problèmes qui se présentent au poste de travail (Q83).

De plus, le sujet est **d'accord** avec les affirmations suivantes : il a de moins en moins recours à ses collègues de travail (Q66), et à son formateur (Q67) pour régler un problème, il peut être aussi efficace que ses collègues (Q68), il peut aider ses collègues à atteindre les objectifs journaliers (Q70), il fournit les efforts nécessaires à la réussite des objectifs de l'entreprise (Q71), il a de plus en plus le goût d'approfondir ses connaissances dans le domaine de la photo (Q73) et qu'il a plus confiance en ses capacités (Q74), il est de plus en plus apprécié par ses collègues

(Q75), qu'il se sent plus impliqué au sein de son équipe de travail (Q77), que son travail est de plus en plus précis (Q78), il effectue le travail plus rapidement (Q79), que la qualité de son travail s'améliore constamment (Q80), qu'il lui est de plus en plus facile de bien performer (Q81) et qu'il a une meilleure compréhension des caractéristiques de son poste de travail (Q82).

Finalement, il **est en désaccord** avec le fait que depuis le début de sa formation, la charge de travail ne lui a pas permis d'accomplir adéquatement toutes les tâches demandées (Q72).

Analyse des écarts

Il existe un écart entre le T1 et T2 pour quelques questions concernant les résultats de la formation sur l'application des connaissances. D'abord, immédiatement après la formation (T1), le sujet est d'accord pour dire qu'il a le sentiment de faire de moins en moins d'erreurs (Q 64), d'avoir de moins en moins recours à son superviseur (Q65). Un mois après la formation (T2), son sentiment est encore plus important puisqu'il indique être fortement d'accord avec ces affirmations.

Ensuite, immédiatement après la formation, le sujet est en désaccord avec les affirmations suivantes : il a de plus en plus le goût d'approfondir ses connaissances dans le domaine de la photo (Q73) et qu'il a plus confiance en ses capacités (Q74), mais un mois après la formation (T2), le sujet est plus confiant car il indique être d'accord avec ces affirmations. Le sujet se dit aussi être en désaccord avec le fait qu'il sent que son travail est de plus en plus apprécié par son superviseur (Q76), mais un mois après la formation (T2), le sujet est beaucoup plus confiant car il indique être fortement d'accord avec cette affirmation.

Enfin, il existe aucun écart pour les questions 66, 67, 68, 69, 70, 71, 72, 75, 77, 78, 79, 80, 81, 82 et 83.

Les données statistiques sur le nombre d'enveloppes traitées par jour, par le sujet, confirment l'impact de formation sur les résultats. En effet, immédiatement après sa formation (T1), le sujet traitait 315 enveloppes par jour, alors qu'un mois après (T2), il traitait 332 enveloppes par jour. Il est à noter que les employés réguliers traitent en moyenne entre 750 et 1 000 enveloppes par jour. Les statistiques peuvent être obtenues par l'identification du numéro de l'employé qui s'enregistre sur l'équipement de travail et par l'enregistrement et la codification des enveloppes qui sont traitées.

Évaluation d'un cas type sujet No. 11

Questionnaire sur les renseignements généraux :

Notre dixième sujet possède cent soixante-huit (168) mois d'expérience sur le marché du travail. Il détient un diplôme d'études collégiales et il ne poursuit pas d'études. Il est à l'emploi de l'entreprise depuis juillet 1998. Il occupe le poste de préposée à la numérisation de CD et il a déjà occupé 3 autres postes. Il a suivi une formation à l'externe concernant les audits internes et une formation à l'interne sur la formation de formateur. De sexe féminin, il est âgé de 32 ans et il est né au Canada.

Description du poste occupé : Préposé à la numérisation

- ✓ Opérer le numériseur à négatif;
- ☐ ☐ ☐ ✓ Graver les CD selon les spécifications du client;
- ✓ Effectuer la rotation des images CD souvenir à l'aide du logiciel en place
- ✓ Faire l'entretien de son poste de travail ;
- ✓ Effectuer toute autre tâche requise par le superviseur;
- ✓ Lire, comprendre et pouvoir se référer aux procédures de travail et procédures du système qualité relié à son poste (énumérer les procédures acquises avec le numéro et le nom de chaque procédure).

Il s'agit d'un poste de jour débutant à 7 et la durée de la formation est d'une journée.

Analyse des réponses à l'évaluation de la formation Variables indépendantes

Caractéristiques de la formation

Clarté de l'objectif

Caractéristiques de la formation			
4 FORTEMENT D'ACCORD / 3 D'ACCORD / 2 EN DÉSACCORD / 1 FORTEMENT EN DÉSACCORD			
Question sur la clarté de l'objectif	Variables mesurées	T1	T2
14 Les objectifs de la formation étaient clairs	Objectif	4	4
15 Les objectifs de la formation étaient atteignables	Objectif	4	4

Immédiatement après la formation (T1)

Le sujet est **fortement d'accord** avec les affirmations suivantes : les objectifs étaient clairs (Q14) et atteignables (Q15).

Un (1) mois après la formation (T2)

Le sujet ne change pas sa perception, il est toujours **fortement d'accord** pour dire que les objectifs de formation étaient clairs (Q14) et atteignables (Q15).

Analyse des écarts

Il n'existe aucun écart entre le T1 et le T2 pour les questions 14 et 15.

Perception (utilité et pertinence)

Caractéristiques de la formation				
4 FORTEMENT D'ACCORD / 3 D'ACCORD / 2 EN DÉSACCORD / 1 FORTEMENT EN DÉSACCORD				
Question sur la perception (utilité et pertinence)		Variables mesurées	T1	T2
17	La documentation était pertinente	Pertinence	3	4
18	La documentation fournie me sera utile pour accomplir le travail	Utilité	4	4
19	Les exemples se rapprochaient de ma situation de travail	Pertinence	3	4
20	Cette formation sera très utile dans l'accomplissement de mon travail	Utilité	4	4
24	Cette formation me permettra d'appliquer les tâches reliées au poste de travail	Utilité	2	4

Immédiatement après la formation (T1)

Le sujet est **fortement d'accord** pour dire que la documentation fournie lui sera utile pour accomplir le travail (Q18) et que la formation sera très utile dans l'accomplissement de son travail (Q20). Il est aussi **d'accord** avec les affirmations suivantes : la documentation était pertinente (Q17) et les exemples se rapprochaient de sa situation de travail (Q19). Toutefois, le sujet est **en désaccord** pour dire que la formation lui permettra d'accomplir les tâches reliées au poste de travail (Q24).

Un mois après la formation (T2)

Le sujet est **fortement d'accord** avec les affirmations suivantes : la documentation était pertinente (Q17), la documentation fournie lui sera utile pour accomplir le travail (Q18), les exemples se rapprochaient de sa situation de travail (Q19), la formation

sera très utile dans l'accomplissement de son travail (Q20) et la formation lui permettra d'accomplir les tâches reliées au poste de travail (Q24).

Analyse des écarts

Il existe un écart entre le T1 et le T2 pour les questions 17, 19 et 24. D'abord, immédiatement après la formation (T1), le sujet est d'accord pour dire que la documentation était pertinente (Q17) et que les exemples se rapprochaient de sa situation de travail (Q19), mais un mois après la formation (T2), le sujet a une perception plus importante puisqu'il indique être fortement d'accord avec ces affirmations.

Il y a aussi un écart entre le T1 et le T2 dans la question 24. Ici, immédiatement après la formation (T1), le sujet est en désaccord pour dire que la formation lui permettra d'appliquer les tâches reliées au poste de travail, mais un mois après la formation (T2), le sujet a un sentiment beaucoup plus favorable envers la formation puisqu'il indique être maintenant fortement d'accord avec l'affirmation.

Il n'existe aucun écart pour les questions 18 et 20.

Caractéristiques du milieu de travail

Questions sur le support des collègues de travail

Caractéristiques du milieu de travail				
4 FORTEMENT D'ACCORD / 3 D'ACCORD / 2 EN DÉSACCORD / 1 FORTEMENT EN DÉSACCORD				
Questions sur le support des collègues de travail		Variables mesurées	T1	T2
35	Mes collègues de travail m'ont supporté dans mon apprentissage	Entraide des collègues	4	2
36	Les compétences et le support technique de mes collègues m'ont aidés dans l'application de mes connaissances	Entraide des collègues	4	3
37	Lorsque mon formateur n'était pas présent je pouvais compter sur un collègue pour m'aider	Entraide des collègues	4	3

Immédiatement après la formation (T1)

Pour ce qui est du support des collègues de travail, le sujet est **fortement d'accord** avec les affirmations suivantes : il a été supporté dans son apprentissage par ses collègues de travail (Q35), les compétences et le support technique des collègues l'ont aidé dans l'application des connaissances (Q36), et en l'absence du formateur, il pouvait compter sur un collègue pour l'aider (Q37).

Un mois après la formation (T2)

Le sujet est **d'accord** pour dire que les compétences et le support technique des collègues l'ont aidé dans l'application des connaissances (Q36), et qu'en l'absence du formateur, il pouvait compter sur un collègue pour l'aider (Q37). Cependant, il est **en désaccord** pour dire que ses collègues de travail l'ont supporté dans son apprentissage (Q35).

Analyse des écarts

Il existe un écart entre le T1 et le T2 pour toutes les questions concernant le support des collègues de travail. En effet, le sujet est fortement d'accord pour dire, immédiatement après la formation (T1), que les compétences et le support technique des collègues l'ont aidé dans l'application des connaissances (Q36), et en l'absence du formateur, il pouvait compter sur un collègue pour l'aider (Q37). Mais un mois après la formation (T2), le sujet ressent un moins grand support puisqu'il indique être seulement d'accord avec les affirmations.

Finalement, immédiatement après la formation (T1), le sujet dit être fortement d'accord avec le fait qu'il se sent supporté dans son apprentissage, par ses collègues de travail (35), mais un mois plus tard (T2), le sujet ne se sent plus supporté par ses collègues car il dit être en désaccord avec cette affirmation.

Questions sur le support du superviseur

Caractéristiques du milieu de travail				
4 FORTEMENT D'ACCORD / 3 D'ACCORD / 2 EN DÉSACCORD / 1 FORTEMENT EN DÉSACCORD				
Questions sur le support du superviseur		Variables mesurées	T1	T2
38	Je me suis senti supporté par mon superviseur durant mon apprentissage	Support de mon superviseur	4	4
39	Les compétences et le support technique de mon superviseur m'ont aidés dans l'application de mes connaissances	Support de mon superviseur	4	4
40	Mon superviseur applique équitablement les règlements	Support de mon superviseur	4	4
41	Mon superviseur prend le temps de m'écouter	Support de mon superviseur	4	4
42	Mon superviseur était disponible pour répondre à mes questions	Support de mon superviseur	4	4
43	Mon superviseur m'a donné de la rétroaction (feedback) sur mon apprentissage	Support de mon superviseur	4	4

Immédiatement après la formation (T1)

Le sujet est **fortement d'accord** avec les affirmations suivantes : il s'est senti supporté par son superviseur durant son apprentissage (Q38), les compétences et le support technique de son superviseur l'ont aidé dans l'application de ses

connaissances (Q39), le superviseur applique équitablement les règlements (Q40), le superviseur prend le temps de l'écouter (Q41), il est disponible pour répondre à ses questions (Q42) et il lui a donné de la rétroaction sur son apprentissage (Q43).

Immédiatement après la formation (T2)

Le sujet ne change pas sa perception, il est toujours **fortement d'accord** pour dire qu'il s'est senti supporté par son superviseur durant son apprentissage (Q38), que les compétences et le support technique de son superviseur l'ont aidé dans l'application de ses connaissances (Q39), que le superviseur applique équitablement les règlements (Q40), que le superviseur prend le temps de l'écouter (Q41), que le superviseur est disponible pour répondre à ses questions (Q42) et il lui a donné de la rétroaction sur son apprentissage (Q43).

Analyse des écarts

Il n'existe aucun écart entre le T1 et le T2 pour les questions 38, 39, 40, 41, 42 et 43.

Caractéristiques de l'apprenant

Motivation

Caractéristiques de l'apprenant				
4 FORTEMENT D'ACCORD / 3 D'ACCORD / 2 EN DÉSACCORD / 1 FORTEMENT EN DÉSACCORD				
Questions reliées à l'apprenant (motivation)	Variables mesurées	T1	T2	
44 J'estime avoir fourni les efforts nécessaires pour réussir cette formation	Motivation	4	4	
45 J'ai le sentiment de pouvoir effectuer le travail de façon autonome	Motivation	4	4	
46 Les tâches que j'ai à effectuer dans mon travail sont valorisantes	Motivation	4	4	
47 J'ai le sentiment de pouvoir réaliser quelque chose par mon travail	Motivation	4	4	
48 La possibilité d'apprendre plusieurs tâches est stimulante	Motivation	4	4	
49 La possibilité de progresser dans mon emploi est importante	Motivation	4	4	
50 J'ai le sentiment de pouvoir apporter ma propre contribution dans l'entreprise	Motivation	4	4	
51 Mon salaire correspond aux responsabilités reliées au poste que j'occupe	Motivation	4	4	
53 La rémunération est la partie la plus importante dans le travail	Motivation	3	3	

Immédiatement après la formation (T1)

Relativement à la motivation du sujet, celui-ci est **fortement d'accord** avec les affirmations suivantes : il estime avoir fourni les efforts nécessaires pour réussir la formation (Q44), qu'il a le sentiment de pouvoir effectuer le travail de façon autonome (Q45), les tâches qu'il a effectuées dans son travail sont valorisantes (Q46), il a le sentiment de pouvoir réaliser quelque chose par son travail (Q47), que la possibilité d'apprendre plusieurs tâches est stimulante (Q48), que la possibilité de progresser dans son emploi est importante (Q49), il a le sentiment de pouvoir apporter sa contribution dans l'entreprise (Q50) et son salaire correspond aux responsabilités reliées au poste que j'occupe (Q51). De plus, il est **d'accord** pour dire que la rémunération est la partie la plus importante dans son travail (Q53).

Un mois après la formation (T2)

Le sujet est **fortement d'accord** avec les affirmations suivantes : il estime avoir fourni les efforts nécessaires pour réussir la formation (Q44), qu'il a le sentiment de pouvoir effectuer le travail de façon autonome (Q45), les tâches qu'il a effectuées dans son travail sont valorisantes (Q46), il a le sentiment de pouvoir réaliser quelque chose par son travail (Q47), que la possibilité d'apprendre plusieurs tâches est stimulante (Q48), que la possibilité de progresser dans son emploi est importante (Q49), il a le sentiment de pouvoir apporter sa contribution dans l'entreprise (Q50) et son salaire correspond aux responsabilités reliées au poste occupé (Q51). De plus, il est **d'accord** pour dire que la rémunération est la partie la plus importante dans son travail (Q53).

Analyse des écarts

Il n'existe aucun écart entre le T1 et le T2 pour les questions 44, 45, 46, 47, 48, 49, 50, 51 et 53.

Résultats

Résultats				
4 FORTEMENT D'ACCORD / 3 D'ACCORD / 2 EN DÉSACCORD / 1 FORTEMENT EN DÉSACCORD				
Questions du l'impact de la formation		Variables mesurées	T1	T2
64	J'ai le sentiment de faire de moins en moins d'erreurs qu'au début de ma formation		4	4
65	Depuis le début de ma formation, j'ai de moins en moins souvent recours à mon superviseur immédiat pour régler des problèmes		4	4
66	Depuis le début de ma formation, j'ai de moins en moins souvent recours à mes collègues pour régler des problèmes		4	4
67	Depuis le début de ma formation, j'ai de moins en moins souvent recours à mon formateur pour régler des problèmes		4	4
68	J'ai le sentiment que je peux être aussi efficace que mes collègues		4	4
69	J'ai le sentiment que je peux encore m'améliorer		4	4
70	J'ai le sentiment que je peux moi-même aider mes collègues de travail à rencontrer leurs objectifs journaliers		4	4
71	J'ai le sentiment que j'ai fourni les efforts nécessaires à la réussite des objectifs de l'entreprise		4	4
72	Depuis le début de ma formation, la charge de travail ne m'a pas permis d'accomplir adéquatement toutes les tâches demandées		1	3
73	J'ai le sentiment que plus j'avance, plus j'ai le goût d'approfondir mes connaissances dans le domaine de la photo		4	4
74	Cette formation m'a permis d'avoir plus confiance en mes capacités		3	4
75	Je sens que mon travail est de plus en plus apprécié par mes collègues		3	2
76	Je sens que mon travail est de plus en plus apprécié par mes superviseurs		4	4
77	J'ai le sentiment d'être de plus en plus impliqué au sein de mon équipe de travail		4	4
78	Depuis le début de ma formation, je constate que mon travail est de plus en plus précis		3	3
79	Depuis le début de ma formation, je constate que j'effectue mon travail de plus en plus rapidement		4	4
80	Depuis le début de ma formation, je constate que la qualité de mon travail s'améliore constamment		4	4
81	Depuis le début de ma formation, je constate qu'il m'est de plus en plus facile de bien performer		4	4
82	Depuis le début de ma formation, je constate que j'ai une meilleure compréhension des caractéristiques de mon poste de travail		4	4
83	Depuis le début de ma formation, je constate que je suis de plus en plus en mesure d'apporter moi-même des solutions aux problèmes qui se présentent à mon poste de travail		4	4

Immédiatement après la formation (T1)

Concernant les résultats de la formation sur l'application des connaissances, le sujet est **fortement d'accord** avec les affirmations suivantes : il a le sentiment de faire de moins en moins d'erreurs (Q64), d'avoir de moins en moins recours à son superviseur (Q65) depuis le début de sa formation, il a de moins en moins recours à ses collègues de travail (Q66) et à son formateur (Q67) pour régler un problème, il peut être aussi efficace que ses collègues (Q68), qu'il a le sentiment de pouvoir encore s'améliorer (Q69), il peut aider ses collègues à atteindre les objectifs journaliers (Q70), il fournit les efforts nécessaires à la réussite des objectifs de l'entreprise (Q71), il a de plus en plus le goût d'approfondir ses connaissances dans le domaine de la photo (Q73), il sent que son travail est de plus en plus apprécié par son superviseur (Q76), qu'il se sent plus impliqué au sein de son équipe de travail (Q77), il effectue le travail plus rapidement (Q79), que la qualité de son travail s'améliore constamment (Q80), qu'il lui est de plus en plus facile de bien performer (Q81), qu'il a une meilleure compréhension des caractéristiques de son poste de travail (Q82) et que depuis le début de sa formation, il constate être de plus en plus en mesure d'apporter lui-même des solutions aux problèmes qui se présentent au poste de travail (Q83).

Aussi, il dit être **d'accord** avec le fait qu'il a plus confiance en ses capacités (Q74), il est de plus en plus apprécié par ses collègues (Q75) et que son travail est de plus en plus précis (Q78).

Par ailleurs, il est **en désaccord** pour dire que depuis le début de sa formation, la charge de travail ne lui a pas permis d'accomplir adéquatement toutes les tâches demandées (Q72).

Immédiatement après la formation (T2)

Le sujet est **fortement d'accord** avec les affirmations suivantes : il a le sentiment de faire de moins en moins d'erreurs (Q 64), d'avoir de moins en moins recours à son superviseur (Q65) depuis le début de sa formation, il a de moins en moins recours à ses collègues de travail (Q66), et à son formateur (Q67) pour régler un problème, il peut être aussi efficace que ses collègues (Q68), il a le sentiment de pouvoir encore s'améliorer (Q69), il peut aider ses collègues à atteindre les objectifs journaliers (Q70), il fournit les efforts nécessaires à la réussite des objectifs de l'entreprise (Q71),), il a de plus en plus le goût d'approfondir ses connaissances dans le domaine de la photo (Q73), il a plus confiance en ses capacités (Q74), il sent que son travail est de plus en plus apprécié par son superviseur (Q76), qu'il se sent plus impliqué au sein de son équipe de travail (Q77), il effectue le travail plus rapidement (Q79), que la qualité de son travail s'améliore constamment (Q80), qu'il lui est de plus en plus facile de bien performer (Q81), qu'il a une meilleure compréhension des caractéristiques de son poste de travail (Q82) et que depuis le

début de sa formation, il constate être de plus en plus en mesure d'apporter lui-même des solutions aux problèmes qui se présentent au poste de travail (Q83).

De plus, il **d'accord** pour dire que depuis le début de sa formation, la charge de travail ne lui a pas permis d'accomplir adéquatement toutes les tâches demandées (Q72) et que son travail est de plus en plus précis (Q78).

Enfin, il est **en désaccord** avec le fait qu'il est de plus en plus apprécié par ses collègues (Q75).

Analyse des écarts

Il existe un écart entre le T1 et T2 pour quelques questions concernant les résultats de la formation sur l'application des connaissances. D'abord, immédiatement après la formation (T1), le sujet est d'accord pour dire qu'il a de plus en plus confiance en ses capacités (Q74), la confiance semble augmenter avec le temps, puisqu'un mois après la formation (T2), le sujet dit être fortement d'accord avec l'affirmation.

Immédiatement après la formation (T1), le sujet est aussi d'accord pour dire qu'il est de plus en plus apprécié par ses collègues (Q75), cependant, un mois après la formation (T2), le sujet se sent moins apprécié car se dit en désaccord avec cette affirmation.

Finalement, immédiatement après la formation (T1), le sujet est fortement en désaccord pour dire que depuis le début de sa formation, la charge de travail ne lui a pas permis d'accomplir adéquatement toutes les tâches demandées (Q72), mais un mois après la formation (T2), la charge de travail semble être plus difficile à porter puisqu'il est maintenant d'accord avec cette affirmation.

Les données statistiques sur ce poste sont plus difficiles à obtenir car l'employé n'a pas besoin d'être enregistré sur l'équipement. Toutefois, pour que l'objectif soit atteint, il ne doit rester aucune bobine de négatif à numériser et à graver sur le CD à la fin du quart de travail. Habituellement, il y a entre 1 800 et 2 000 bobines de négatifs à numériser et à graver.

APPENDICE D

CARTE DE LOT

Format		Surface	Route
Fixe	Variable		
Reimpression	Reprise	Quantité	# rouleau Papier
# lot numérique			

CARTE DE LOT - PRODUCTION		
Date d'émission 15 septembre 2000	No formulaire . F-50-00	No de révision . 01

LES DE LA PHOTO

VERSO POUR DESCRIPTION DES PROBLÈMES

ÉTAPE DE PRODUCTION	# DE LA VALISE OU # DE LA MACHINE	INITIALE DE L'OPÉRATEUR		IDENTIFICATION DES NON-CONFORMITÉS
ENCOLLEUSE				
"PHOTOBATCH"				
PRE-VÉRIFICATION				
DÉVELOPPEUSE FILM				
TIREUSE				
VERIFICATEUR		1 ROUL	2 ROUL	
ENSACHEUSE "DESPLICER"				
COUTEAU				
LAMINATEUR				

COMMENTAIRES
AU
VERSO

INFORMATIONS DE L'ENCOLLEUSE

RETOURNER AU SUPERVISEUR LORSQUE LE LOT EST COMPLÉTÉ

CARTE DE LOT - NON-CONFORMITÉ		
Date d'émission : 15 septembre 2000	No formulaire : F-50-12	No de révision : 06

INFORMATION SUR LE TRAITEMENT DU PROBLÈME

Type de film (encerclez un):

135 APS 110 Numérique Autres

Le procédé (encerclez un):

C-41 N&B

Domage Film	Type d'équipement	Domage Papier
01 Égratigné	001 Encolleuse numérique	01 Égratigné
02 Voilé	002 Encolleuse	02 Papier voilé
03 Négatif coupé	003 Pré-vérification	03 Mauvaise quantité
04 Négatif plié	004 Processeur à film	04 Mauvais format
05 Mauvais procédé	005 Encocheuse	05 Erreur de surface
06 Film sous-développé	006 Tireuse	06 Erreur de bordures
07 Film sur-développé	007 Ensacheuse	07 Papier sur-développé
08 Mal Encoché	008 Emballage - Couteau	08 Poussière à l'impression
09 Mal identifié	009 Dé-Encolleuse APS	09 Index
10 Autres	010 Lamineur	10 Autres
	011 Lamineur numérique	
	012 Processeur papier	
Quantité _____	013 Autres	Quantité _____

Mineur	Moyen	Majeur	Critique
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pas d'effet	Superviseur	Sac	Perte totale

Description de la cause du problème: _____

Action entreprise dans le but de corriger le problème:

<input type="checkbox"/>	Procédé tel quel
<input type="checkbox"/>	Enlever le ou les films procédé tel quel
<input type="checkbox"/>	Film mal facturé au splicer procédé tel quel
<input type="checkbox"/>	"Tape number faul" procédé tel quel
<input type="checkbox"/>	Refaire/ré-imprimer
<input type="checkbox"/>	Placer l'enveloppe à l'envers
<input type="checkbox"/>	Aviser le service technique à _____ heure
<input type="checkbox"/>	Aviser le service informatique à _____ heure
<input type="checkbox"/>	Erreur code produit
<input type="checkbox"/>	
<input type="checkbox"/>	
<input type="checkbox"/>	

LISTE DES RÉFÉRENCES

- Alliger, G. M., et E. A. Janak. 1989. *Kirkpatrick's levels of training criteria: thirty years later*. *Personnel Psychology*, vol. 42, no 2, p. 331.
- Andrieu, S. 2005. «Mettre en œuvre la formation en entreprise». Paris : Chiron éditeur, 157 pages.
- Anupama, N. et D. Steele-Johnson. 2007. « Relationships between prior experience of training, gender, goal orientation and training attitudes». *International Journal of Training and Development*, September 2007, vol. 11, p. 166-180.
- Archambeault, G. 1997. « La formation de suivi et le transfert des apprentissages. » *Revue Gestion*, automne, vol. 22, no 3, p. 120-125.
- Axtell, C., S. Maitlis et Y. Shawn K. 1997. « Predicting immediate and longer-term transfer of training ». *Personal Review*. Farnborough; Vol. 26, No. 3, p. 201.
- Barrett, A. et P.J. O'Connell. 2001. «Does training generally work ? The returns to in-company training» *Industrial and Labor Relations Review*, Vol. 54, no.3, pp. 647-662.
- Bass, Bernard M. et Vaughan, J. 1966. «Training in industry the management of learning» *Collections: Behavioral science in industry series*. 164 pages.
- Becker, G. 1964. «Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education». University of Chicago Press. 1993, 3rd ed.
- Beauregard, L. et S. Dumont. 1996. «La mesure du soutien social». *Service social*, vol. 45, n° 3, 1996, p. 55-76.
- Bélanger, P. et M. Robitaille. 2008. « La formation en entreprise au Québec : un portrait ». Centre du savoir sur l'apprentissage et le milieu de travail : Ottawa, Canada. 82 p.
- Bélanger et al., 2004. « Les pratiques et l'organisation de la formation en entreprise au Québec ». Centre interdisciplinaire de recherche et développement sur l'éducation permanente. Étude exploratoire. Université du Québec à Montréal, 192 p.

Bernier, A. 2006. «Évaluation du rendement de la formation dans les entreprises canadiennes», Communication réalisée dans le cadre du 8^e Colloque annuel des étudiant(e)s des cycles supérieurs du CRISES.

Bernier, C. 1999. «Vers une formation «continue» de la main d'œuvre au Québec ?», Relations Industrielles, vol. 54, no. 3, pp. 489-502.

Billett, S. 1994. «Situating learning in the workplace – having another look at apprenticeships». Industrial and Commercial Training, Guilsborough, 1994, Vol. 26, no. 11, pg. 9, 8.

Bloom, B. S. 1969. «Taxonomie des objectifs pédagogiques. Tome 1, Montréal, Éducation nouvelle, 232 p.

Bouteiller, D. et M. Cossette. 2007. « Apprentissage, Transfert, Impact. Une exploration des effets de la formation dans le secteur du commerce de détail ». HEC Montréal, Service de l'enseignement de la GRH. Rapport de recherche remis au Fonds National pour la formation de la main-d'œuvre, août 2007, 298 p.

Bramley, P. 1996. *Training in its organizational context*. In R. Bennett (Ed.), *Evaluating training effectiveness*. Second Edition. Cambridge: McGraw-Hill Publishing Company. P. 64-70.

Bussi, J. M. 2003. «Formuler et évaluer ses objectifs en formation applications pratiques». Mémoire d'admission au collège des instructeurs régionaux. Fédération française d'études et de sports sous-marins. Antibes, 37 p.

Camusso, D. 2007. « Les plans de la formation ». Édition L'Harmattan, 201 p.

Carletto, N. 2005. « Concevoir une formation en entreprise». Dunod, Formation pro, 257 p.

Charles, C. et A. Deyrieux. 1991. « La formation en entreprise : guide pratique ». Delmas, 1991, 264 p.

Clark, D. *Instructional System Development-Evaluation Phase-Chapter 6*,. Page consultée le 9 octobre 2007

Contandriopoulos, A. et al., 1990. « Savoir préparer une recherche. La définir, la structurer, la financer ». Les Presses de l'Université de Montréal, 196 p.

Cook, J. P. 1986. «A five-step program that keeps training on target», *Personnel Journal*, Santa Monica: Nov. 1986, Vol. 65, Iss. 11, p.106 –114.

Côté, L. 1997. « Réingénierie de la formation : pour une approche renouvelée de l'analyse des besoins de formation en entreprise. » *Revue Gestion*, automne, vol. 22, no 3, p. 137-140.

Cromwell, S. E. et Kolb, J. A. 2004. « An Examination of Work-Environment Support Factors Affecting Transfert of Supervisory Skills Training to the Workplace ». *Human Resource Development Quarterly*, vol. 15, n^o. 4, winter 2004, p. 449 – 471.

Cuisiniez, F., Roy-Lemarchand, G. 2006. «Réussissez vos actions de formation», Collection guides pratiques de la Cegos, Éditeur ESF, 223 pages.

Do Marcolino, P. M. 2008. « Les meilleures pratiques du formateur ». Éditions d'Organisation, Ressources humaines, 370 p.

Dostie, B. et M-F. Pelletier. 2005. «Les rendements de la formation en entreprise». Les cahiers du CREF05-07, 39 pages.

Dunberry, A. et Péchard, C. 2007. «L'évaluation de la formation dans les entreprises : état de la question et perspectives». Document produit dans le cadre du projet de recherche sur l'Analyse des pratiques d'évaluation de la formation et de son rendement dans les entreprises performantes. Financé par le Programme de subvention à la recherche appliquée (PSRA) et Fonds national de formation de la main d'œuvre (FNFMO).

Eisenhardt, K. M. 1989. «Building theories from case study research". *Academy of Management Review*, 14, (4), pp. 532 – 550.

Fabre, A. 2000. «Formation spécifique ou générale ? Implication en terme de croissance». *Economie publique*, no 2, pp.117-135.

Fernandez, J. 1988. « Réussir une activité de formation ». Collections : De Boeck-entreprise. Editeur : Bruxelles de Boeck-Wesmael : Bruxelles Editions Universitaires, 204 p.

Foucault, L. et L. Verreault. 1994. « Guide d'élaboration d'un programme de formation documentaire ». Conférence des recteurs et des principaux des universités du Québec, 36 p.

Foucher, R. 1997. « Quels changements à la formation en entreprise peuvent répondre aux nouvelles exigences de l'environnement ? » *Revue Gestion*, automne, vol. 22, n° 3, p. 43-48.

Frève, L. 2002. «Former pour réussir». Collection entreprendre, Édition Transcontinental, 202 pages.

Garavaglia, P. L. 1993. «How to Ensure Transfer of Training». *Training & Development*. Alexandria: Oct 1993, Vol. 47, N°10, p. 63.

Gosselin, M. 2005. « Le rendement de la formation de la main-d'oeuvre en entreprise: Une recension des écrits ». Université Laval, décembre. 113 p

Gouvernement du Québec. 2004. Direction du Fonds national de formation de la main-d'œuvre et la Loi favorisant le développement de la formation de la main-d'œuvre. *Rapport d'activité 2003-2004*.

Gouvernement du Québec. 2000. Direction du Fonds national de formation de la main-d'œuvre et la Loi favorisant le développement de la formation de la main-d'œuvre. *Rapport quinquennal 1995-2000*.

Gouvernement du Québec. 2005. Direction du Fonds national de formation de la main-d'œuvre et la Loi favorisant le développement de la formation de la main-d'œuvre. *Rapport quinquennal 2000-2005*.

Gouvernement du Québec. 2008. Direction du Fonds de développement et de la reconnaissance des compétences de la main-d'œuvre. *Rapport d'activité 2007-2008*.

Graham ID et al. 2006. "Lost in Knowledge Translation : Time for a Map?" *Journal of Continuing Education in the Health Professions*; 26(1): 13-24

Grenier, G. 1997. « La formation de formateurs : quand ? comment ? pourquoi ? » *Revue Gestion*, automne, vol. 22, no 3, p. 141-144.

Holton, E.F. 1996. *The flawed four-level evaluation model*. *Human Resource Development Quarterly*, vol. 7, no 1, p. 5-21.

Jouvenel, G. et B. Masingue. 1994. « Les évaluations d'une action de formation dans les services publics : Enjeux, méthodes et outils. » *Collection Service Public*, Les Éditions d'Organisation, p. 45.

Kirkpatrick, D. L. 1994. *Evaluating training programs: The four levels*. Canadian HR Reporter. Toronto, vol. 8, no 7, p. 12.

Kraiger, K., J. K. Ford et E. Salas. 1993. *Application of cognitive skill-based and affective theories of learning outcomes to new methods of training evaluation*. *Journal of Applied Psychology*, vol. 78, no 2, p. 311-328.

Laberge, M., T. Wils et C. Labelle. 1995. « La formation : un atout en période de forte turbulence. » *Revue Gestion*, juin, vol. 19, n° 2, p. 16-21.

Laflamme, R. 2002. « La formation en entreprise : nécessité ou contraintes? » *Les Presses de l'Université Laval*. Québec, 177 p.

Labrie, Y. et C. Montmarquette (2005). «La formation qualifiante et transférable en milieu de travail», Rapport de projet, CIRANO, Montréal, 76 pages.

Landry, C. et E. Mazalon. 1995. « *Évolution et tendances des relations formation-travail en formation professionnelle et technique au Québec : du flirt à la réconciliation* ». *Revue des sciences de l'éducation*, Vol. XXI, no 4, p. 781- 808.

Lazear, E. P. 2003. « Firm-Specific Human Capital : A Skill-Weight Approach ». NBER Working Paper, no. 9679.

Lesemann, F. et al., 2005. « La formalisation des pratiques de formation dans les PME manufacturières québécoises ». Rapport présenté dans le cadre du programme de subvention à la recherche appliquée du Fond national de formation de la main-d'œuvre, 207 p.

Marchand, L., N. Lauzon, L. Pérès. 2007. «Formalisation et transmission des savoirs tacites des travailleurs d'expérience et formation par les TIC ». Programme de subvention à la recherche appliquée du Fonds national de formation de la main-d'œuvre. Commission des partenaires du marché du travail. 178 p.

Marsden, J. M. 1991. « Evaluation: Towards a definition and statement of purpose. » *Australian Journal of Educational Technology*, vol. 7, no 1, pages 31-38.

Meirieu P. 2007. « Apprendre...oui, mais comment ». Collection : Collection Pédagogies. Outils. Éditeur : Issy-les-Moulineaux : ESF éditeur, 192 p.

Moulinier, R. 2007. « Former pour la première fois ». Éditeur d'Organisation, 176 p.

Narayan, Anupama & Steele-Johnson, Debra (2007). «Relationships between prior experience of training, gender, goal orientation and training attitudes». *International Journal of Training and Development*. September 2007, Vol. 11, p. 166-180.

Pettersson, D. 2005. « Guide pratique du coaching interne » Espace coaching. Paris : Gualino éditeur, 203 pages.

Piveteau, J. et D. Noyé. 1985. « Guide du formateur ». Paris, Insep, Édition 1985.

Rivard, P. 2000. « La gestion de la formation en entreprise : pour préserver et accroître le capital compétence de votre organisation. » *Les Presses de l'Université du Québec*. Québec, 264 p.

Roussel, P. 2000. « La motivation au travail – concept et théorie ». LIRHE – Laboratoire Interdisciplinaire de recherche sur les Ressources Humaines et l'Emploi, Toulouse, 2000.

Saint-Sauveur, A. 1988. « Le plan de formation dans les PME-PMI. » *Les Éditions d'organisation*, Paris. 143 p.

Sorenson, S.M. 2002. *Training for the Long Run: a Cost-Benefit Perspective. Engineered Systems*, vol. 19, no 5, p. 25-41.

Spinoza B. 1661- 1677. « Traité de la réforme de l'entendement et de la voie qui mène à la vraie connaissance des choses ». Texte numérisé par Shoefert, S. et Diaz, H. mars 2002.

Stevens, M. 1996. « Transferable training and Poaching Externalities" dans *Acquiring Skill: Market Failures, their Symptoms and Policy Responses*, ed. Booth, Alison et Dennis Snower. Cambridge University Press.

Stratagème – Recherches et sondage inc. 2003. « Les habitudes de formation des entreprises de transformation bioalimentaire du Saguenay-Lac-St-Jean ». Rapport d'enquête, 52 p.

Stufflebeam, D.L. 2001. *Evaluation models. New directions for evaluation*, vol. 89, p. 7-99.

Tennant C., M. Boonkrong et P. A. Robert. 2002. «The Design of a Training Program Measurement Model». *Journal of European Industrial Training*, Bradford: 2002, Vol. 26, N° 5, pg. 230.

Tracey, J. B et M. J. Tews. 1995. « Training effectiveness : Accounting for individual characteristics and the Work Environment ». *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, p. 36 – 42.

Turcotte, J., A. Léonard et C. Montmarquette. 2003. «La formation dans les emplacements canadiens : Nouvelles perspectives au niveau de l'employeur et de l'employé». Direction générale de la recherche appliquée-DRHC.

Valada, R. et al. 2007. «The effects of training design, individual characteristics and work environment on transfer of training». *International Journal of Training and Development*. December 2007, vol. 11, Issue 4, page 282-294.

Vatier, R. 1974. «Ouvrir l'école aux adultes : une mission originale à l'éducation nationale, 1970-1974». Collections : Histoire et mémoire de la formation. Paris : L'Harmattan, 325 p.

Werner, J. et S. J. Simon. 1997. « Les méthodes de formation : même attrait pour les participants mais des résultats fort différents pour les entreprises », *Gestion*, vol. 22, n° 3, p. 145-152.

Worthen, B. R. 2001. *Wither evaluation? That all depends*. *American Journal of Evaluation*, vol. 22, no 3, p. 409-418.